# السلوك التنظيمي

# والعلاقات الإنسانية في العمل

الدكتور

عصام عبد اللطيف

أستاذ اقتصاد إسلامي واستشاري تدريب وتنمية بشرية

عضو جمعية إدارة الأعمال العربية

نيو لينك الدولية للنشر والتدريب

# حقوق النشر

**السلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية في العمل**

**الدكتور/ عصام عبد اللطيف**



**رقم الإيداع: 1971/ 2015**

**الترقيم الدولي: I.S.B.N:**

**978-977-6494-15-2**

**طبعة 2016**

**يُطلب من:**

**نيو لينك الدولية للنشر والتدريب**

**Newlink_eg@hotmail.com**

**info@newlink2013.com**

**موبايل: 01111184877**

# المحتويات

# مُقَدِّمَة

لقد خلق الله البشر في أحسن تكوين وجعل منهم الذكر والأنثى الغني والفقير وجعلهم شعوبًا وقبائل ليتعارفوا . إن الإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده بمنأى عن الناس إنما هو كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين ولعل هذه هي البداية لتكوين الموارد البشرية حيث إذا أخذنا أساس التكتل الاجتماعي ابتداءًا بالأسرة نلاحظ أن الوالدين يمثلون الإدارة والأبناء يمثلون الموظفين الذين يديرون شئونهم ثم تطورت هذه الإدارة المصغرة لإدارة أكبر منها تمثلت بالعائلة والقبيلة ومن ثم المجتمع بتكتلاته ومؤسساته المختلفة سواء كانت مؤسسات اجتماعية أو اقتصادية تعاملت وتفاعلت مع هذا العنصر وركزت عليه بصورته العلمية وبحثت العنصر البشري لاستخراج النظريات المنظمة لتفاعلاته وأعماله في بيئة العمل حيث توالت النظريات التي تحاول دراسة العنصر البشري وتكوين تركيبه في المنظمات.

ومن هنا فإن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق. إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكنها أن تساهم وبقوة في

تحقيق أهداف وربح للمنظمة وكذلك في رقي المجتمع الذي يأخذ بها ويضعها نصب عينيه .

إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتوقَع. على مدى كفاءة، وقدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها. لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية. هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

وتعددت فروع الموارد البشرية ووظائفها فنرى أثرها واضح في البيع والتسويق وإدارة الذات ومهارات الاتصال وإدارة الجودة والمؤسسات بكافة أنواعها وإدارة المخاطر ووضع الخطط الحالية والمستقبلية للتطوير والتحديث وغيرها الكثير والكثير من فروع إدارة الموارد البشرية وهذا ما سنتعرف عليه في هذا الكتاب.



# الفصل الأول

# السلوك التنظيمي والعلاقات الإنسانية في العمل

## علم النفس الاداري:

الإدارة باختصار هي إنجاز الأعمال من خلال الآخرين أى فن قيادة وتوجية سلوك الأفراد العاملين إلى أفضل مستويات الأداء الوظيفة مع محاولة ايجاد نوع من الرضا والسعادة للعاملين تجاه أعمالهم وتحاه أنفسهم ومن هنا نجد إن علم النفس الإدارى يهتم بما يلي:

- تحليل الوظائف الإدارية وذلك بهدف معرفة ما تحتاجة كل وظيفة إدارية فى السلم الوظيفي من خبرات وقدرات واستعدادات وأمزجة.
- حسن اختيار أفضل المدراء حسب المواصفات النفسية والعقلية والوجدانية.
- العلاقات الإنسانية فردية وجماعية فى مجال العمل بما يحقق الأداء الأفضل والسعادة والرضا فى حياة الجماعة الإدارية.

**تعريف السلوك التنظيمي :** - السلوك التنظيمي يتعلق بالتنظيمات إن التنظيم يمكن تعريفه بأنه هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معاً لتحقيق أهداف متفق عليها وبمعنى آخر فإن التنظيمات تتكون من هياكل لوحدات اجتماعية تضم أشخاصاً أو جماعات يتعاونون معا لتحقيق هدف مشترك مثل إنتاج سلعة أو خدمة وبيعها من آخر الربح .

أما السلوك التنظيمي فمجاله البحث في المعارف التي تتعلق بمختلف أنواع السلوك داخل المنظمات والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة العلمية لسلوك الأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية وهذه المعارف يمكن أن تكون غاية السلوك كما يمكن أن يستفيد بها الممارس لتحسين الفعالية التنظيمية وتحسين نوعية الحياة بالنسبة للعاملين في المنظمات بمعنى آخر التنظيم هو عبارة عن هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات وأفراد يعملون معاً لتحقيق أهداف متفق عليها أما السلوك التنظيمي فهو ذلك الحقل من حقول الدراسة الذي يبحث عن المعارف والمعلومات المتعلقة بالسلوك داخل التنظيمات من خلال الدراسة العملية للأفراد والجماعات والعمليات التنظيمية.

يحاول السلوك التنظيمي تنمية المعارف والمعلومات المتعلقة بهذا المجال باستخدام الطريقة العملية المبنية على المنهج التجريبي القائم على الملاحظة والقياس للظاهرة محل الاهتمام ويمكن أن يتم التحليل على ثلاثة مستويات : مستوى الفرد ومستوى الجماعة ومستوى العمليات التنظيمية ككل .

يفترض السلوك التنظيمي بأن المنظمة يمكن أن تكون أكثر كفاءة ولا يتعارض ذلك مع حرصها على سعادة العاملين فيها وهذا يعنى أيضا أنه ليس هناك مدخل وحيد مفضل في دراسة سلوك المنظمات كما أن التنظيم نظام حيوي دائم التغير .

لقد أثرت العولمة على السلوك التنظيمي من عدة خواص : فعلى سبيل المثال نجد أن منظمات الأعمال لم يعد نشاطها محصوراً في الإطار المحلى بل

امتد لمختلف أرجاء العالم وهكذا أصبح يتطلب من الناس العيش والعمل في أقطار مختلفة مما أوجد الكثير من مشاكل التكيف الناتجة عن التباين الثقافي .

يرجع التنوع في قوة العمل إلى حد كبير إلى تغير أنماط الهجرة حيث أصبحت الظروف تملى ضرورة وجود أجانب في مواقع العمل كما يمكن إرجاعها أيضا إلى التغيرات في القيم الاجتماعية والظروف الاقتصادية التي أدت إلى زيادة مساهمة المرآة في قوة العمل كما أن التقدم العالمي في مجال الطب والدواء له الفضل في إطالة أعمار الناس بوجة عام مما أدى إلى إطالة مدة الخدمة في العمل والاعتزال متأخراً عن ذي قبل واستجابة للمشاكل الأسرية التي تنتج عن خروج الزوجين للعمل قدمت منظمات الأعمال العديد من البرامج مثل : برامج الوقت المرن للعمل ، ضغط أيام العمل الأسبوعية ، نظام المشاركة في العمل ، العمل جزءاً من الوقت ، ثم برامج العمل عن بعد باستخدام وسائل الاتصال الحديثة .

مع التخصص الشديد في التكنولوجيا وجدت المنظمات أنه من الأجدى لها عمليا استئجار منظمات أخرى للقيام ببعض أنشطتها غير الرئيسية التي كانت تؤديها بنفسها كما يتوقع في السنوات القادمة مع تزايد الاعتماد على المصادر الخارجية لممارسة الأنشطة المساعدة وأن تتعاون المؤسسات المتخصصة في نشاط معين لتحقيق التكامل في قدراتها معا لاغتنام فرصة معينة مما سيؤدى إلى ما يسمى بالتنظيم الافتراضي .

لقد أصبح المستهلك اليوم يتطلب سلعا وخدمات عالية الجودة مما دفع منظمات الأعمال إلى الاهتمام بالبحث عن أفضل السبل التي تمكنها من

تلبية هذا المطلب حتى يمكنها البقاء والاستمرار أمام المنافسة ولقد كان من أكثر المداخل شهرة كاستجابة لذلك مدخل الجودة الشاملة كذلك فقد سئم الجمهور من الممارسات غير الأخلاقية للأفراد والمنظمات مما دفع الكثير من الشركات إلى وضع البرامج والسياسات التي تؤكد تعهداتها بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية من ذلك ( برامج المراجعة الأخلاقية لسلوك المنظمة ، وضع ميثاق للسلوك الأخلاقى ) .

العملية الادراكية لها أهميتها الخاصة في مجال السلوك التنظيمي خاصة بسبب الاحتكاك والتعامل مع الآخرين من رؤساء ومساعدين وأصدقاء ويمكن أن يكون لسلوكهم تأثير علينا فهي تساعدنا في فهم الناس الموجودين حولنا وتحديد ما هي حقيقتهم ولماذا يتصرفون بهذا الشكل أو بشكل آخر وهنا يبرز مفهوم الإدراك الاجتماعي وهو عملية دمج وتفسير المعلومات المتوافرة لدينا عن الآخرين للوصول إلى فهم أدق لسلوكهم .

التدريب في التنظيم : مجال التدريب من أهم المجالات التي يمكن الاستفادة فيها من مبادىء التعلم حيث يعمل التدريب على إعداد الموظفين الجدد لمواجهة التحديات التي تواجههم في العمل كما يساعد التدريب أيضا على تطوير وصقل مهارات العاملين القدامى .

ويأخذ التدريب في الواقع صيغاً متنوعة فبعض أنواع التدريب يكون بشكل غير رسمي أى من خلال الممارسة اليومية للعمل وبإشراف الرؤساء والزملاء القدامى كما قد يتم أيضا من خلال برامج رسمية تتم في غرف دراسية أو أماكن مخصصة للتدريب أى ان التدريب في هذه الحالة يكون بعيداً عن أماكن العمل الفعلية.

وبالنسبة للشركات ذات الأعمال الدولية فإنها تعقد بعض البرامج التدريبية لإعداد العاملين للعمل والعيش في أقطار أخرى وقد تشمل تلك البرامج اللغات والتقاليد والأعراف وغيرها من النواحي المطلوبة للتكيف الثقافي .

كذلك فإن هناك البرامج الخاصة بتنمية المديرين والتي تستهدف تنمية مهارات القيادات العليا بدءاً من كيفية التعامل مع الحاسبات إلى تنمية مهارات الاتصال وعادة ما يتم الاستعانة بخبراء متخصصين من خارج الشركة لهذا النوع من البرامج والبرامج الرسمية للتدريب قد تعقد فى مراكز متخصصة في ذلك ولكن قد تلجأ بعض الشركات إلى إنشاء مراكز التدريب الخاصة فى ذلك والتي تكون مسئولة عن تلبية الاحتياجات التدريبية للمنظمة فى مختلف الأوقات

**أسس التدريب الفعال : لضمان فعالية التدريب لابد من مراعاة أربعة مبادىء أساسية تشمل ما يأتي : -**

1 - **المشاركة :** فمشاركة المتعلم فى عملية التعلم لا تؤدى إلى سرعة التعلم فقط ولكن تؤدى أيضا إلى رسوخ ما تعلمة الفرد لفترة أطول فالطالب فى قاعة الدرس الذي يشارك فى الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أفضل من الطالب الذي يكون وجوده سلبياً .

2 - **التكرار :** حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد ويرى علماء النفس أن تكرار يجب أن يكون موزعاً على فترة طويلة نسبياً حتى تكون له فعالية فعند تعلم السباحة مثلاً

فإن محاولة تكرار الحركات لإحداث التعلم فى يوم واحد قد تصيب المتعلم بالإرهاق والتعب ولكن إذا تم تكرار فى اليوم الثاني والثالث وهكذا فإن التكراره تكون نتيجتة أفضل .

3 - **إمكانية فعل ما تعلمة المتدرب إلى الواقع العملي:** فالتدريب تكون لة فعاليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فترة التدريب فى الواقع الفعلي للعمل ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاولة محاكاة ظروف العمل الفعلية والأدوات التي تستخدم فى العمل أثناء التدريب ونفس ذلك يمكن أن يقال بالنسبة للمهارات الإدارية .

4 - **المعلومات المرتدة :** يحتاج المتعلم إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكة للوقوف على مدى فعالية التدريب فمثلاً هل أحدث التدريب تعديلاً فى سلوكه أم لم يحدث ؟ وما نواحي القصور التي يجب تصحيحها ؟

5 - **تطوير نظم المكافآت :** عند الحديث عن الأجور والمكافآت فى منظمات الأعمال يكون التركيز عادة على بعض المعايير مثل الجدارة ( أي : مستوى الأداء فى العمل ) أو الأقدمية ( طول مدة الخدمة فى العمل ) إلا أن المنظمات بدأت فى الوقت الحاضر فى استخدام بعض الأنظمة المبتكرة مثل :

أ - **الدفع على أساس المهارة:** وفى هذا النظام يتم دفع الأجور والمزايا على أساس ما يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية ونافعة للمنظمة وعلى سبيل المثال ففي شركة ( تاجو ) لصناعة لعب

الأطفال يحصل الموظفون على أجورهم على أساس مدى امتلاكهم للقدرات الثلاثة التي أتضح أنها سائدة بين الموظفين ذوى الأداء المرتفع وهى المهارات الفنية ومهارة عمل الفريق والمهارات الشخصية وبالرغم من غرابة هذا النظام إلا أنه يحقق مزايا عديدة فهو يساعد على تنمية المهارات الأساسية الضرورية لنجاح المنظمة وتقدمها كما أن تنوع المهارات المطلوبة من الموظف تؤدى إلى تقوية دوافعه للعمل وبالرغم من أن مزايا هذا النظام لم تختبر بشكل كاف حتى آلان بسبب حداثته إلا أن الواقع يشير أنة نظام واعد .

ب - **الدفع على أساس جماعي :** كما سبق الإشارة فإن نظم الدفع التقليدية تركز على الأداء الفردي ولكن هناك اتجاهاً متنامياً فى الوقت الحاضر من جانب الكثير من الشركات نحو ربط الأجور والمكافآت بإنجاز الفريق أى بالأداء الجماعي وليس بالأداء الفردي وهذا من شأنه أن يعزز انتماء الفرد للجماعة .

ونظراً لأن الثقافة الأوروبية ما زالت تعطى أهمية خاصة للإنجاز الفردي فقد دفع ذلك بعض الشركات إلى استخدام النظامين الجماعي والفردي معاً فى دفع الأجور والمكافآت وبالرغم من عدم وجود دراسات كافية تؤكد متى وكيف يمكن تطبيق الأسلوب الجماعي بنجاح إلا أن نمو الاتجاه نحو فرق العمل يجعل هذا النظام واعداً .

كما تستخدم المنظمة نظم المكافآت لتعزيز وتشجيع السلوك المرغوب فإنها تستخدم أيضاً العقاب لتجنب السلوك غير المرغوب فيه وهناك الكثير

من نواحي السلوك غير المرغوب فيها مثل الغياب والتأخر عن العمل وإثارة المشاكل والقيام ببعض نواحي السلوك غير الاخلاقى وما يشبه ذلك وهذه المشاكل تكلف منظمات الاعمال الكثير من الأموال مما يدفعها إلى وضع نظم للعقاب أو التأديب للحد من آثار تلك المشاكل وتتفاوت أنظمة العقاب من شركة لأخرى فقد تأخذ الشكل الرسمي فى بعض الشركات مثل : توجيه إنذار كتابي يوضع فى ملف الموظف وفى البعض الآخر قد لا تأخذ الصورة الرسمية مثل : توجية اللوم الخفيف شفويا من جانب الرئيس .

**الممارسات التأديبية فى المنظمات :**

تدل الممارسة العملية أن أحد الأساليب الشائعة فى نظم العقاب هو التدرج فى العقاب من أقلها إلى أكثرها شدة فإذا كان هناك موظف لديه مشكلة مزمنة فى التأخر عن العمل مثلاً فإن المشرف يمكن أن يبدأ بإنذاره بشكل ودي وبطريقة شفهية فإذا ظلت المشكلة يمكن أن توجة له إنذاراً كتابي ثم يمكن فصله بشكل مؤقت وأخيراً إذا فشلت كل تلك الوسائل يمكن فصلة نهائياً من العمل .

وفى بعض المخالفات الخطيرة مثل السرقة أو إتلاف ممتلكات الشركة فقد لا يحتاج الأمر إلى مثل هذا التدرج حيث يتم تطبيق أقصى العقوبات فوراً.

والشركات التى لديها برامج ناجحه فى التأديب والانضباط تميل إلى نشر لائحة الجزاءات أو التأديب ضمن كتيب الشركة بحيث تكون معلومة للجميع .

ويحجم الكثير من الرؤساء عن استخدام وسائل العقاب للموظفين غير الملتزمين إما بسبب عدم وجود لائحة واضحة للجزاءات أو لأنه ليس لدية الكافية لتوقيع العقاب كما أن الخوف من الآثار النفسية والمادية التى

يتركها العقاب على الشخص الذى تم توقيع العقاب عليه يجعل بعض الرؤساء يتردد كثيراً فى ذلك وبالطبع فإن عدم توقيع العقاب المناسب على المخالف قد يؤدى إلى تعقيد المشاكل فى الأجل الطويل ويجعلها مستعصية على الحل .

**أسس تفعيل العقاب : -**

تدل نتائج الدراسات النظرية والعملية على أنه يمكن زيادة وسائل التأديب أو العقاب إذا تم الالتزام بالأسس التالية : -

1. **توقيع العقاب فور حدوث السلوك غير المرغوب فيه :** فعدم وجود فترة زمنية طويلة فاصلة بين التصرف غير المرغوب فيه وتوقيع العقوبة يجعل هناك رابطة قوية بين الناحيتين مما يقلل من احتمال حدوث السلوك غير المرغوب فيه مستقبلاً وعلى ذلك فإن تأجيل العقوبة على السلوك المخالف لأيام أو أسابيع وربما لشهور يقلل من فعاليتها لأن طول المدة يضعف العلاقة بين الناحيتين .

2. **الوسطية في توقيع العقوبة :** بحيث لا تكون شديدة أو تافهة فالعقوبة التافهة من المحتمل ألا يكون لها أي تأثير فعال فى إقلاع الفرد من السلوك غير المرغوب فيه ومن ناحية أخرى فإن العقوبات شديدة القسوة قد تظهر الشركة بمظهر ظالم وغير إنساني وهى بذلك تخاطر بأهم عناصرها وهو البشر .

3. **أن يكون المقصود بالعقوبة السلوك غير المرغوب فيه وليس الشخص ذاته :** فالتركيز يجب أن يكون على تصرفات الفرد وليس على شخصية الفرد ذاته فإذا فرضنا على سبيل المثال أن المدير قد بلغه بأن أحد الموظفين اعتاد على أخذ فترات راحة طويلة أثناء العمل فيجب أي يقال

له ( إنك انسان كسول وذو اتجاهات سيئة بالنسبة للعمل ) ومن الأفضل أن يقال له ( إن ابتعادك كثيراً عن مكتبك يجعل من الصعب علينا جمعياً أن نؤدى عملنا فى وقته ) . كذلك يجب أن يكون التركيز على ما الذى ينبغى أن يفعله الفرد لتجنب السلوك الخاطىء حتى نستطيع ان نوجه اليها جهود التحسين .

4. **الثبات فى نظم العقوبات:** بحيث يطبق فى كل الأوقات وعلى جميع الموظفين بمعنى أن نظام العقوبات يجب ألا يطبق فى بعض الاوقات ويطبق فى أوقات أخرى لأن إهمال تطبيقه فى بعض الأوقات يساعد على استمرار السلوك غير المرغوب فية كذلك يجب أن يطبق النظام على الجميع دون تحيز أو محاباة فالأفراد الذين يقعون فى نفس الخطأ يجب أن تطبق عليهم نفس العقوبة .

5. **توضيح أسباب العقوبة:** حيث يجب أن يحرص الرؤساء على توضيح الأسباب التي تؤدى إلى تعرض الفرد للعقوبة لأن ذلك من شأنه أن يساعد على تقليل أنواع السلوك غير المرغوب فيها إذا أتضح للعاملين إن العقوبات ليست هدفاً فى ذاتها وإنما وسيلة لتحسين الأداء والإقلاع عن السلوك الضار ويمكن توضيح ذلك أثناء المقابلة الشخصية .

6. **لا تتبع العقوبة بمكافأة عارضة:** من الأخطاء الشائعة التى يقع فيها بعض الرؤساء هو أن يتبع العقوبة التى وقعها على الموظف بمكافأة عارضة فمثلاً الموظف الذى أخطأ وقام رئيسه بإنذاره كتابياً فإن إحساس الرئيس بالذنب بسبب العقاب الشديد الذى أوقعه على الموظف قد يدفعه إلى اعطائه اجازة بأجر بقية يوم العمل وإذا حدث ذلك فإن هذا الرئيس يدمر نظام العقوبات من اساسه لانه فى الوقت

الذى وقع على الموظف عقوبة فقد كافأه من ناحية أخرى فضلاً عن أن ذلك سيرسل رسالة خاطئة لباقى الموظفين مضمونها ( إذا أردت أن تحصل على نصف يوم إجازة بأجر فيمكنك عمل مخالفة ) لذلك فإن النصيحة هى اتباع العقوبة بأية مكافآت غير منتظرة .

**الإدراك** هو تلك العملية التى يقوم من خلالها الناس باختيار وتنظيم وتفسير المعلومات المحيطة به وحينما يكون التفسير متعلقاً بالمعلومات الخاصة بالأفراد فان العملية يطلق عليها إدراكاً اجتماعياً.

خاصية التسبيب تتعلق بالحكم على أسباب سلوك الاخرين وقد يأتى جزء من هذا الحكم من خلال الاستدلال الناتج عن ملاحظة سلوك الآخرين وأحياناً ما يكون هذا الاستدلال غير دقيق لأن سلوك الآخرين قد يكون مرجعة لعوامل داخلية تتعلق بالفرد ذاته أو لعوامل خارجية تتعلق بالظروف المحيطة بالفرد ولتحديد ما إذا كان سلوك الفرد مرجعة لعوامل داخلية أم خارجية قدم ( العالم كيلى) فى نظريته ثلاثة معايير يمكن الاحتكام إليها وهو ( مدى تشابه سلوك الفرد مع سلوك الآخرين ، ومدى ثبات السلوك ، ومدى تباين هذا السلوك من موقف لآخر) .

**تعريف الشخصية فى السلوك التنظيمي:** من الحقائق المعروفة أن كل انسان يمتلك نمطاً متفرداً من الخصائص والسمات التى تميزه عن غيره من الآخرين وأن الكثير من تلك الخصائص والسمات مستقرة فى سلوكه فى مختلف الأوقات وعلى ذلك فإذا عرفت إنسانا يتميز بأنة متفائل وموثوق فيه وودود الآن فان تلك الخصائص كان بإمكانك رؤيتها فى سلوكه فى الماضي وستراها أيضا فى المستقبل بل والأكثر من ذلك أن تلك الخصائص ستبدو فى سلوكه فى مختلف المواقف هاتان الخاصتان ( وهما خاصية

التفرد ، والاستقرار) يمكن أن يساعدا فى وضع تعريف عملى للشخصية باعتبار أنها( ذلك النمط المتفرد والمستقرد نسبياً من السلوك ويبدو فى فكر وعواطف الشخص ).

وخاصية الاستقرار لها اهميتها لأنها تساعدنا فى فهم سلوك الفرد فى مختلف المواقف لتحديد أسلوب التعامل والتفاعل معة.

**الأبعاد الكبرى الخمسة للشخصية فى السلوك التنظيمي :**

**مدى حيوية الضمير:** وتشير إلى أى يتصف الفرد بالاجتهاد فى العمل والنظام وبالتالي يكون من الممكن الاعتماد عليه أو إلى اتصافة بالكسل وعدم النظام وبالتالي يكون من غير الممكن الاعتماد عليه .

**مدى انطوائية الفرد أو انفتاحه :** تشير إلى أى مدى يكون الفرد اجتماعياً ومخاطرها وودوداً أو محافظاً وجبانا ويهرب من المواقف.

**مدى إمكان الاتفاق معه :** وتشير إلى أى مدى يكون الفرد متعاوناً ومحباً للآخرين ومقبولاً لديهم أو غير متعاون وبارد فى علاقاته بالآخرين وغير مقبول.

**الاستقرار العاطفي:** وتشير إلى أى مدى يكون الفرد مطمئناً وغير قلق ومتوتراً أم غير مطمئن وقلق وغير سعيد.

**مدى الانفتاح على الخبرة :** وتشير إلى أى مدى يكون الفرد مبدعاً ومحباً للإطلاع ومتنوع الاهتمامات أم تقليدي وضيق الاهتمامات.

## التطبيقات الإدارية لنظريات الاحتياجات :

تقدم نظريات الاحتياجات مساعدات مباشرة للإدارة لأنها تقترح عليها برامج محددة لزيادة مستوى تحفز العاملين لأداء أعمالهم بالأسلوب الذى ترضاه الإدارة ولذلك من المناسب استعراض ما تقوم به المنظمات لإشباع احتياجات العاملين .

**الرعاية الصحية للعاملين :** ومما تقوم به الشركات فى هذا المجال دفع أقساط التأمين للعاملين ذوى العادات الصحية الجيدة وزيادة مقدار القسط على العاملين المدخنين وغيرهم من ذوى العادات التى تزيد المشاكل الصحية وإلى المدى الذى يحفز هذا الأسلوب العاملين لتبنى عادات صحية جيدة فإن المنظمات تكون قد نجحت فى إشباع الحاجات الطبيعية للعاملين فيها كما تعمل الشركات أيضا على تحسين مستوى الصحة العقلية للعاملين بها من خلال تمكينهم من زيارة الأطباء النفسيين وغيرهم مع أن ذلك مكلف جداً .

**محاولة تحقيق الأمن المالي للعاملين:** وتتبع بعض الشركات نظماً متطورة عن نظم التوفير العادية فبعض الشركات العاملة فى صناعة أجزاء السيارات تقدم للعاملين قرضاً بفائدة 3٪ فقط يسدد على عشر سنوات عند التحاق أولادهم بالجامعة ويعتبر الأمن الوظيفي أحد أهم أنواع الأمن المالي خاصة فى أوقات الاضطراب الاقتصادي ولذلك تمد بعض الشركات يدها لمن شملهم التسريح فى دفع تكلفة الحصول على وظيفة خارجها .

**توفير فرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية:** وفى هذا المجال تقم بعض الشركات نزهة سنوية تطلق علية ( يوم الأسرة) وتكوين فريق مسرحى

خاص كما انها تنظم بعض المناسبات للترويح عن العاملين تنتهى فى بعض الأحيان ببعض المسابقات المضحكة.

**تقدير تفوق العاملين :** يعتبر تقدير تفوق العاملين وتحقيقهم لأهدافهم اهم وسائل اشباع الحاجة إلى تقدير وبعض الشركات تمنح العاملين بها اربعة ايام رحلة درجة اولى بالاضافة إلى ميدالية تذكارية ونشر صورة العامل فى مجلة الشركة وجوائز أخرى مثل أجهزة الفيديو والكمبيوتر فى المناسبات الخاصة بتكريم المتفوقين .

**ضغوط العمل :**

قبل الحديث عن مفهوم الضغوط وأثرها فى حياة الفرد والمنظمة نود أن نشير إلى بعض الحقائق : -

- أن المشاكل الناتجة عن الضغوط تكلف الولايات المتحدة ما يقرب من 500 بليون دولار سنوياً .
- فى كاليفورنيا وحدها ارتفعت قيمة دعاوى التعويضات الناتجة عن الضغوط العقلية إلى اكثر من 700 ٪ علم 1980 .
- أربعة كل عشرة عاملين فى الولايات المتحدة يعتبرون عملهم مصدراً للضغوط العالية أو الشديدة .
- أن نصف عدد العاملين يقررون بأن عملهم الآن أصبح مصدراً للضغوط أكثر من ذى قبل .
- ان الافراد الذين يستشعرون قدراً عالياً من الضغوط فى اعمالهم اكثر عرضة للمرض ثلاثة اضعاف زملائهم الذين لا يتعرضون للضغوط .

- ان الامراض الناتجة عن الضغوط تكلف الصناعة الامريكية 132 مليون يوم عمل مفقودة سنوياً .

وبوجة عام فقد اصبح كل فرد تقريباً يواجة نوعاً أو آخر من انواع الضغوط فى العمل .

**المقصود بضغوط العمل : -**

تعريف الضغط بانة نمط معقد من حالة عاطفية ووجدانية وردود فعل فسيولوجية استجابة لمجموعة من الضغوط الخارجية .

اما الاجهاد فهو التأثير المتجمع للضغوط والذى يتمثل بشكل رئيسى فى الانحراف عن الحالة المعتادة بسبب التعرض للحوادث الضاغطة .

وتحدث الضغوط فقط إلى المدى الذى يدرك فية الافراد ان الموقف الذى يواجهة الفرد يتضمن بعض التهديدات انة لن يستطيع ان يتكيف مع مطالب الموقف أو تلك المخاطر بمعنى ان الموقف يخرج عن نطاق سيطرتة .

**المصادر المحتملة للضغط : -**

يمكن تقسيم مصادر الضغوط فى العمل إلى مجموعتين : مجموعة العوامل المتعلقة بالتنظيم أو العمل ثم مجموعة العوامل المتعلقة بأمور اخرى فى حياة الفرد الشخصية

**أ - أسباب الضغوط التى ترجع إلى العمل : -**

فبعض الأعمال يمكن أن تعرض أصحابها لضغوط عالية فى حين أن البعض الآخر تعرض من يعملون فيها لضغوط منخفضة ويمكن إرجاع ذلك لما يأتى :

**ان بعض الوظائف بطبيعتها تتضمن ضغوطاً عالية :**

مثل رجال الإطفاء وكبار المديرين والجراحين فى حين أن وظائف أخرى مثل وظائف المحاسبين وخبراء التأمين أقل ضغوطاً وقد أجرى مسح تضمن مئات من الوظائف وتم المقارنة فيما بينها من حيث الضغوط الواقعة على العاملين فيها فى ضوء عدة معايير تشمل :( الوقت الاضافى – حصص العمل – ضغط الوقت – المتطلبات البد نية - الأحوال البيئية – المخاطر - )

**وتتضمن تلك الوظائف ضغوطاً أكثر من غيرها لعدة أسباب هى :**

- أنها فى معظم الأحوال تتضمن اتخاذ قرارات خطيرة فالقائد العسكرى يتضمن عملة ضغوطاً عالية لأنة يتخذ قرارات تؤثر فى حياة الآلاف من البشر .
- أنها تحتاج إلى تركيز مستمر لمراقبة أدوات أو مواد معينة فمراقب الحركة الجوية يتضمن عملة ضغوطاً عالية لأنة يركز على الردار طوال فترة عملة.
- تحتاج إلى تكرار تبادل المعلومات مع الآخرين مثل: سمسار بورصة الأ
- وراق الماليه .
- العمل فى ظروف مادية صعبة مثل : العمل فى الظلام - أو فى بيئة غير نظيفة أو غير أمنة .
- القيام بواجبات غير نمطية تحتاج إلى معاناة فكرية فكاتب القصة أو الرواية أو الاغنية يعانى الكثير حتى ينتهى من مسودة العمل .
- أنها تتضمن التفاعل مع الجمهور وما يتطلبه ذلك من مشقة لإرضاء الرغبات .

1 - **صراع الدور :** ويحدث هذا الصراع بين متطلبات دور الفرد فى العمل ودوره فى غير العمل مثل واجباته الاسرية مثلاً: فخروج كلا الزوجين للعمل طوال الوقت –أو حتى بعض الوقت – يخلق نوعاً من التعارض بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية متوقعات الزوج ( الزوجة) والأطفال ستتعارض بالطبع مع متطلبات الرؤساء والزملاء فى العمل وهذا النوع من صراع الدور يؤدى إلى تزايد الضغوط الواقعة على الفرد بسبب العمل .

2 - **غموض الدور:** حتى لو استطاع الفرد أن يتجنب صراع الدور فإنة يمكن أن يواجة غموض الدور ويحدث ذلك حينما لا يعلم الفرد حقيقة ما المطلوب منة على وجه الدقة للقيام بعمله وغموض الدور أمر شائع ولا يمكن تجنبة كلية فى كثير من الحالات.مثلاً ينخفض غموض الدور فى الدول الأفريقية والآسيوية حيث تزداد المسافة والقوة بين الرؤساء والمرؤوسين ويزداد الميل للعمل الجماعي . بينما يرتفع غموض الدور فى الدول الأوربية حيث تقل المسافة والقوة بين الرؤساء والمرؤوسين ويزداد الميل للعمل الفردي.

3 - **تحميل الفرد بأعباء أكثر مما يجب أو أقل مما يجب :** وتحمل الفرد بأعباء فوق طاقتة يعتبر مصدراً من مصادر الضغوط وقد تكون زيادة الأعباء من الناحية الكمية حيث يطلب من الفرد القيام بأعمال اكثر مما يستطيع انجازة فى الوقت المحدد كما قد يكون زيادة العبء فى شكل نوعى كأن يطلب من الفرد القيام بأعمال لا تلائم استعداداتة وقدراتة الخاصة . ومن مصادر الضغوط أيضا تحميل الفرد بأقل مما يجب سواء من الناحية الكمية أو من الناحية النوعية لان ذلك يعنى استهانة بقدراتة وامكانياتة .

4 - **نقص الدعم الاجتماعي :** فالفرد يشعر بالأمان حينما يجد بجوارة صديق أو قريب يستطيع اللجوء الية حينما يواجة صعوبة أو مشكلة أو يحتاج إلى مشورة ومن هنا تأتى أهمية العلاقة الإنسانية بين المدير ومرؤسية وجو الصداقة بين الزملاء فى العمل لان ذلك من شأنة ان يخفف من مقدار الضغوط التى قد يواجهها الفرد.

5 - **التحرش الجنسي:** يعتبر التحرش الجنسي احد مصادر ضغوط العمل وقد تبين من المؤسسات الحديثة ان 31٪ من النساء العاملات فى شركة معينة يواجهن نوعاً أو آخر من انواع التحرش الجنسي فى حين يواجة 7٪ من الرجال فى نفس الشركة هذه المشاكل ونظراً لان المتخصصين لم يتفقوا على مضمون التحرش فإننا نستطيع تعريفة بأنة اتصال غير مرغوب فية بسبب اختلاف النوع ( ذكر أو انثى) وقد اكدت المحاكم الامريكية على ان السلوك يمكن اعتبارة تحرش اذا تضمن الربط بين صالح الفرد فى العمل واية تصرفات مرفوضة مبنية على اختلاف النوع ويدل الواقع العملى على ان الشكاوى الخاصة بالتحرش الجنسي فى تزايد مستمر منذ الثمانينات وحتى الان .

6 - **المسئولية عن الآخرين:** بوجة عام فإن الأفراد المسئولين عن آخرين فى تحفيزهم ومكافآتهم وعقابهم والاتصال بهم يواجهون ضغوطاً اكثر من غيرهم لذلك فإن وظائف المديرين فى المنظمة هى التى تتحمل التكاليف الانسانية لسياسات المنظمة وقراراتها.

**ب ) أسباب الضغوط من خارج العمل:**

فبالرغم من ان العمل يمكن اعتبارة مصدراً هاماً من مصادر الضغوط الا ان هناك أمورا من خارج العمل يمكن اعتبارها مصدراً أساسيا للضغوط التى يمكن ان تنعكس آثارها على العمل ويمكن إرجاع بعض الضغوط الخارجية إلى إحداث الحياة والبعض الأخر إلى المشاحنات إلى تحدث خلال اليوم .

1. **احداث الحياة الضاغطة:** فوفاة الزوج ( الزوجة) أو الطلاق أو مرض احد الأبناء أو حدوث تدهور فى بورصة الأوراق المالية وغيرها من الاحداث المؤلمة يمكن ان تساعد على زيادة إحساس الفرد بالضغوط الواقعة علية .
2. **المشاحنات التى قد تحدث خلال اليوم: وهى المشاحنات التى قد تحدث يومياً مثل :** المشاحنات فى المنزل بسبب اعداد الطعام مثلاً أو بسبب ضغوط الوقت (مطلوب عمل اشياء كثيرة فى فترة محدودة) أو بسبب الاحوال المادية للاسرة ويدل العديد من الدراسات على انة كلما زاد تعرض الفرد لمثل تلك الاحداث فان ذلك يزيد من مقدار الضغوط الواقعة علية والتى يمكن ان يكون لها تأثير سلبى على صحتة البدنية والنفسية.

**الآثار المترتبة على الضغوط:**

لقد أصبحت الضغوط جزءاً من الحياة اليومية للفرد وأصبحت لها انعكاساتها على الصحة البدنية والنفسية لة وهناك دلائل قوية على ان الضغوط تؤثر ايضاً على الصحة النفسية للفرد وعلى مستوى ادائة فى العمل .

### 1 - الضغوط ومستوى الاداء:

فى الماضى كان يفترض ان العلاقة بين الضغوط والاداء بوجة عام تأخذ شكل منحنى بمعنى : ان وجود مستوى منخفض من الضغوط يفترض انة يؤدى إلى زيادة الإنتاج ويظل كذلك إلى ان يصل إلى نقطة معينة بعدها ينخفض الإنتاج مع زيادة الضغوط وهذه العلاقة يمكن ان تكون صحيحة فى ظل ظروف معينة الا ان هناك دلائل عملية حديثة تؤكد ان الضغوط تؤثر سلبيا على مستوى الاداء حتى لو كانت مستواها منخفض نسبيا ويمكن ارجاع ذلك **لعدة أسباب منها:**

- ان الفرد الذى يتعرض لتلك الضغوط سيكون تركيزة على المشاعر والعواطف غير السارة الناتجة عن الضغوط حتى ولة كان مستواها منخفص اكثر من تركيزة على العمل نفسة وهذا من شأنه ان يؤثر على مستوى ادائه.
- كثرة تعرض الفرد لمستويات منخفضة من الضغوط سيترك آثاراً ضارة على صحتة البدنية والنفسية مما يؤثر على قدرتة فى القيام بالكثير منالاعمال.
- بفرض ان القدر المنخفض من الضغوط يؤدى احياناً إلى زيادة الإنتاج فليس هذا معناه ان الضغوط هى العوامل الوحيدة المؤثرة فى هذا الارتفاع فقد تكون هناك عوامل أخرى مرتبطة بالموقف .

وبالرغم مما سبق فهناك بعض المواقف التى تؤدى فيها ارتفاع مستوى الضغط إلى زيادة الإنتاج خلافاً للقاعدة العامة **مثل:**

- أحياناً قد ينظر الفرد إلى الضغوط باعتبارها تحديات لقدراته وليست مصدراً للتهديد مثل: لاعب الكرة المحترف الذى يعطى أفضل ما عنده فى وجود مستوى عال من الضغوط.

## 2 - الضغوط والسعادة النفسية للفرد:

تتضمن معظم الأعمال درجه أو أخرى من الضغوط ويحاول بعض الأفراد التكيف معها فى حين أن البعض الآخر لا يستطيع ذلك ومع مرور الوقت واستمرار تعرض هؤلاء الأفراد للضغوط فإنهم يعانون من الاحتراق النفسى وهو عبارة عن الأعراض الناتجة عن التعرض فترة طويلة للضغوط ويتكون من ثلاثة عناصر هى: الاستنزاف العاطفى وتحول الشخصية وانخفاض مستوى الإنجاز الشخصى وهذه العناصر **نوضحها:**

- أما الارهاق العاطفى ويتمثل فى حالة مزمنة من الإرهاق البدنى والعاطفى حيث يشعر الفرد بالارهاق والتعب وعدم القدرة على التوافق مع العمل.
- تحول الشخصية حيث ينمو لدى الفرد مشاعر واتجاهات قاسية وساخرة بخصوص مساره الوظيفى حيث يشعر بانه لا يعمل شيئا له قيمة وأن الآخرين يرون ذلك أيضاً
- الميل إلى تدنية الانجاز الشخصى حيث يكون تقييم الفرد لانجازة فى العمل تقييماٌ سلبياً وينظر على انه لم يفعل شيئا ذا قيمةفى الماضى كما انه لا يأمل أن ينجز شيئاً لة قيمة فى المستقبل أيضا.

**الاستراتيجيات والاتجاهات الحديثة للمنظمة المعاصرة فى تقليل الضغوط:**

1. **الممارسات الخاصة بتدعيم الأسرة:** مثل المرونة فى جدول العمل اليومي
2. **بعض البرامج الخاصة:** تعتمد بعض المنظمات إلى عمل برامج خاصة تأخذ مداخل مختلفة لمساعدة العاملين على التكيف على الضغوط مثل:

**برامج إدارة الضغوط:** حيث تنظم بعض المنشآت برامج تدريبية فى إدارة الضغط يتم تدريب الأفراد فيها على مختلف فنون التكيف مع الضغوط مثل: التأمل والاسترخاء وتغيير نمط الحياة وقد تستعين المنشأة ببعض المتخصصين لعقد تلك البرامج.

برامج رفاهية الموظفين:وهذا النوع من البرامج يساعد العاملين على ادارة الضغوط بالشكل الذى يضمن لهم الصحة الجسمانية والنفسية حيث تعقد بعض الشركات ورش عمل لتدريب الموظفين على بعض النواحي السلوكية التى تساعد على تخفيف الضغوط مثل التدريبات البدنية والنظم الغذائية .



# السلوك الإنسانى

تعريفة: هو كل ما يصدر عن الإنسان من نشاط نفسي أو بدني سواء اتخذ شكل السلوك الظاهري أو اقتصر على مجرد النشاط الداخلي من إدراك وتخيل وتفكير وإيداع.

**المقصود بالسلوك الانسانى:**

هو ذلك النشاط الدائم الذى يقوم به الفرد طوال حياته بحيث يختلف باختلاف مرحلة النمو التى يمر بها الفرد والمتمثل فى كل أوجه النشاط اللفظي والعقلي والحركي والوجداني (الانفعالي) والاجتماعي التى يقوم بها الفرد لتحقيق التوازن والتكيف والتوافق مع بيئتة الداخلية والخارجية مشبعاً حاجاته و دوافعة ومحققاً إماله وطموحاته فى مختلف مواقف وأحداث الحياة.

**خصائص السلوك الانسانى:** بما أن السلوك الانسانى قابل للملاحظة والرصد والمشاهدة والقياس فيمكن توضيح بعض خصائصه فى النقاط التالية:

- أن السلوك الانسانى مسبب قائم على فكرة السببية أى أنه لابد أن يحدث بسبب بعض المثيرات الخارجية المحيطة به والتى تؤثر على تكوينه الداخلى وتسبب بالتالى على سلوكه الظاهر.

- أن السلوك الانسانى سلوك مدفوع أى أن السلوك لابد أن يكون وراءه دافع معين أو حافز يوجه نحو وجهة معينة دون الأخرى بحيث يحدد هذا الدافع أو الحافز قوة أو ضعف وجهه مثير السلوك نحو الهدف المعين.
- إن السلوك الانسانى سلوك موجه نحو هدف معين كمحاولة لإشباع حاجة من حاجات الإنسان أو رغبة من رغباته لتحقيق حالة من التوازن فسلوك الإنسان رغبة فى رغبة.

**عناصر السلوك:**

**للسلوك ستة عناصر يمكن إيجازها فيما يلى:**

1. **الهدف :**أن نشاط الفرد وأفعاله عادة ما تكون موجهة نحو أهداف وأغراض معينة والأهداف تختلف من حيث أهميتها وقيمتها من فرد لآخر وفقا لثقافة كل فرد.
2. **الاستعداد والتهيؤ:** لا يمكن أن يقوم الفرد بسلوك معين أو يستجيب لمثير محدد ما لم يكن مستعداً ومهيأً للقيام بالاستجابات المناسبة للموقف الذى يتعرض له والاستعداد والتهيؤ قد يتوقف على مدى معرفة وخبرات ومعلومات الفرد وقد يرجع فشل الفرد فى تحقيق موقف معين إلى أنه غير مستعد وغير مهيأ للقيام بالسلوكيات أو الاستجابات المناسبة للموقف.
3. **الموقف:** لكى يسلك الإنسان أى سلوك لابد وأن يكون هناك موقف محدد أو معين والموقف عادة يزود الفرد بالبدائل المختلفة التى تتطلب منه أن يقوم بسلسلة من الاختيارات لاختيار البديل الذى يتناسب

وقدرات واستعدادات الفرد العقلية والجسمية وما يمكنة من تحقيق اهدافة.

4. **التفسير:** إن التفسير من العناصر الهامة للسلوك حيث إنه من خلال تفسير المعلومات والبيانات الخاصة بالموقف وبالبدائل الممكنة وبظروف الفرد.

5. **الاستجابة:** فى ضوء التفسير للموقف والامكانات والبدائل تتحدد استجابات الفرد وعادة يختار الفرد الاستجابة التى تؤدى به إلى أكبر قدر من الإشباع والرضا وتحقيق الأهداف مع أقل قدر ممكن من الجهد والتكلف.

6. **النواتج:** قد تكون النواتج كأحد عناصر السلوك مطابقة لما توقعة الفرد وفى هذه الحالة يميل الفرد إلى تكرار نفس الاستجابة ونفس السلوك عند مواجهة نفس الموقف أو المواقف المشابهة وقد يحدث العكس عندما تكون النواتج غير محققة لأهداف الفرد.

**بعض صور وأشكال السلوك:**

1. **السلوك العقلى:** إن كافة نشاطات وأفعال الفرد وتصرفاته تتضمن أوتعتمد على قدر من السلوك العقلى ، والسلوك العقلى عادة يتمثل فى استخدام الفرد لذكائه العام أو الخاص أو كلاهما فى مختلف المواقف الحياتية التى تواجهه وهذا يعنى أن السلوك العقلى سلوك ارادى يحقق عادة النجاح للفرد فى حياته وأحيانا يصل بالفرد إلى مرحلة الخلق والإبداع والابتكار.

2. **السلوك الحركي:** يتمثل السلوك الحركي فى كل المهارات والخبرات اليدوية والجسمية التى يتعلمها ويمارسها الإنسان مثل مهارة السباحة أو العزف على الآلات الموسيقية أو الكتابة على الأجهزة والآلات الكاتبة . ومن الجدير بالذكر أن تعلم وممارسة المهارات الحركية تتوقف عادة على النضج والخبرة.

3. **السلوك الوجداني( الانفعالي ):** يتمثل السلوك الانفعالى فى حالات الفرح والحزن والضحك والبكاء والغضب والانبساط والتشاؤم والتفاؤل التى تواجه بها الفرد المواقف المختلفة فى حياته.

4. **السلوك اللغوي( اللفظي ):** ويتمثل السلوك اللغوى فى أنماط وأساليب اتصال الأفراد بعضهم ببعض وأحياناً تكون اللغة عبارة عن اشارات أو كلمات وجمل منطوقة أو كلمات مجمل وفقرات مكتوبة ومن المعروف أن السلوك اللغوى يختلف باختلاف المجتمعات والمناطق.

5. **السلوك الاجتماعي:** أن كل سلوك لا يصدر عن الفرد عمله مع باقى افراد الجماعات المختلفة يسمى السلوك الاجتماعي ويتمثل فى مجمل التصرفات الاجتماعية كسلوك الأفراد فى الزواج والوفاة وأنماط المشاركة المتعددة والمختلفة.

6. **السلوك التوافقي:** كلما واجه الفرد موقفاً دون تحقيق رغباته ودافعه وتحقيق آماله كلما حاول البحث عن أهداف بديلة وقد تكون أقل وهذا يعنى أن الفرد تنازل عن بعض الدوافع التى لم يستطع إشباعها.

7. **السلوك التنظيمي:** يقصد بالسلوك التنظيمى سلوك الأفراد داخل المنظمات أو المؤسسات سواء كانت ذات الطابع الرسمى أو شبه

الرسمى مثل منظمات العمل أو النادى أو الأحزاب السياسية أو الجمعيات الثقافية وأن الفرد داخل أى من هذه المنظمات محكوم فى سلوكه بنظم وقوانين وقواعد ولوائح المنظمة التى ينتمى اليها.

**الاهداف العامة لدراسة السلوك والفئات التى تهتم بدراسة السلوك:**

ينطلق العلم من محاولة فهم وتفسير أسباب الظاهرة ومعرفتها إلى التحكم فيها بناء على هذا الفهم وتلك المعرفة كما أن العلم ينطلق أيضا من فهم ومعرفة أسباب الظاهرة - مرة أخرى – إلى التنبؤ بها ثم أخيراً ما سوف تكون عليه حتى تتحقق الفائدة والنفع بأكبر قدر وتقل الأخطاء والأضرار بقدر المستطاع. وخلاصة القول أن العلوم السلوكية شأنها فى ذلك شأن غيرها من العلوم تتفق معها فى الأهداف الأساسية للعلم عندما تتناول ظواهر بالبحث والدراسة وهذه الاهداف هى: -

1 - الفهم والتفسير.

2 - الضبط والتحكم.

3 - التنبؤ.

**فهم وتفسير السلوك الإنسانى:**

يسعى الإنسان منذ بدأ تاريخه حتى الآن للمعرفة ، معرفة كل ما يحيط بة من ظواهر محاولا فهمها وتفسيرها عندما لم يكن يسعفه عمله او منهجه فى الوصول بالفهم والتفسير السليم كأن يضطر إلى التفكير الغيبى يفسر به الظواهر ويعلل حدوثها اعتقاداً منه فى سلامة الطريقة وصدقها فظواهر الخير ترجع إلى رضاء الآلهة عن البشر وظواهر الكوارث والمصائب ترجع إلى غضب الآلهة عليهم وانتقامهم منهم وهذا الضرر الذى أصاب فلاناً سببه

السحر الذى سعى إليه عدوه وهكذا نجد إن هناك فئة من البشر ما زالت إلى اليوم تحاول الفهم والتفسير وفقا لهذه الاعتقادات .وهذا دليلاً على أن الانسان لا يحتمله ولا يطيقه فيحاول أن يتغلب على المجهلة التى يعيش فيها من أجل الفهم والتفسير وصولاً إلى المعرفة الجديدة فهو دائما يحاول المساهمة فى تغيير الواقع بل وتسييره ودفعه وبذلك يسعى إلى ازالة الغموض والتعرف على سببية الأشياء والظواهر وهذا ما عبر عنه علماء النفس بغزيرة الفضول أو حب الاستطلاع والتى تعنى برغبة الانسان فى المعرفة لفهم وتفسير كل ما يحيط بة من أحداث. وبالمثل نجد أن هدف الفهم والتفسير والمعرفة من أول الأهداف الأساسية التى يسعى العالم لتحقيقها عند بحثه فى الظواهر التى تقع فى مجال اختصاصه فالباحث فى مجال كالطبيعة مثلا يريد أن يفهم ويفسر أسباب حدوث ظاهرة طبيعية كتمدد المعادن بالحرارة أو ظاهرة المد والجزر وبالمثل فى مجال العلوم السلوكية نجد أن عالم النفس يحاول فهم وتفسير ظاهرة انسانية كجنوح الأحداث أو الفشل الدراسى أو حوادث العمال فى الصناعة.

## 2 - الضبط والتحكم والتوجيه :

لما كان الهدف الأول للعلم ودراسة السلوك هدفاً نظرياً تجد إن الهدف الثاني يعد هدفاً تطبيقياً يحقق الفائدة والمنفعة ويتجنب حدوث الأضرار.فإذا توصل العالم إلى فهم أسباب حدوث ظاهرة ما تفسيرها أمكنه التحكم فى حدوثها فيمكنه إن يهيىء لها أسباب حدوثها فتحدث بل يمكنه أيضا من الإضافة والتعديل بما يسمح بتجنب الأضرار وتحقيق الفائدة المرجوة.

فالعالم الذى تعرف على ظاهرة تمدد المعادن بالحرارة يمكن المساهمة تطبيقياً فى تصميم قضبان السكك الحديدية وتثبيتها بالطرق التى لا تجعلها

تتقوس عند تعرضها لحرارة الشمس المباشرة حتى تتحقق الفائدة المرجوة منها منعاً لحدوث كوارث بشرية ومادية. وينطبق ايضاً بالنسبة لعلماء دراسة السلوك الانسانى فمع فهم حالات الفشل الدراسي أو الاضطرابات السلوكية أمكن وضع إطارا علاجياً يستطيع به ضبط السلوك وتوجيهه بل والتحكم فيه.

**3 – التنبؤ بالسلوك:**

يعتبر التنبؤ من الأهداف المهمة لعلم دراسة السلوك الانسانى على اعتباره من الأهداف التطبيقية النفعية أيضاً بما يمكنه من الاستعداد للتصدي للظاهرة وتلافى أضرارها فمثلاً حينماً نسمع عن انتشار وباء فى منطقة ما ونعلم أن العدوى من أهم مسبباته نحاول أن نتخذ من هذه المعرفة قاعدة أساسية وهى التنبؤ بانتشار العدوى وبالتالي انتقال المرض لأكبر عدد من الأفراد ما لم نتمكن من السيطرة الكافية وحصاره ومقاومته بتحصين المواطنين واتباع الاحتياطات اللازمة . وبالنسبة لدراسة السلوك والتنبؤ به يستطيع المتخصص فى ذلك بالتنبؤ بشفاء حالة سلوكية مرضية بعد فترة محددة من الوقت أو أن الظروف الضاغطة بالنسبة لعمال الصناعة تكون منبىء عن احتمال تعرضهم لارتكاب حوادث . وبالتالي يعد من الضروري لتحقيق التنبؤ أن نبدأ بتحقيق الفهم والتفسير على نحو يسمح بالتنبؤ.

**الفئات التى يهمها دراسة السلوك:**

1 - **مندوبو المبيعات ورجال الإعلان:** إن سلوكيات المشترين للسلع المختلفة من فرد إلى آخر من حيث دوافع الشراء فمنهم من يشترى للمباهاة بالقدرة على الشراء ومنهم من يشترى لتحقيق أو تأكيد

الذات ومنهم من يشترى للشعور بالأمن وهكذا فإن الدوافع تتعدد وتختلف من فرد إلى آخر لذلك يجب على رجال البيع التفهم الكامل للسلوك الشرائي ودوافعة المتعددة والمختلفة عند الناس ليكونوا أكثر قدرة على إقناع الناس بالشراء للسلع التى يعرضونها وكذلك رجال الإعلان يجب عليهم فهم السلوك الانسانى ودوافعه حتى تكون لإعلاناتهم الأثر المطلوب على الجمهور المستهدف من الإعلان وعادة تكون الإعلانات مؤثرة وفعالة تدفع الجمهور لعمل شىء أو الامتناع عنة إذا ما كانت تخاطب حاجات الناس واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم .

2 - **الباحثون المتخصصون فى المجالات الانسانية:** يعتبر فهم السلوك الانسانى ودوافعه ومشكلاته من الأمور الضرورية والهامة لكل المتخصصين والمشتغلين بالدراسات والبحوث فى المجالات الانسانية مهما اختلفت المجالات أو الجوانب المراد دراستها فقد تكون الدراسة فى مشكلات العلاقات الانسانية فى المنشآت الكبرى أو فى إدارة الأفراد أو البحث عن عوامل وأسباب مقاومة الناس للتغيير أو فى اسلوب القيادة فى الجماعة وعوامل نجاح القائد أو فشله وايا كان المجال المراد دراسته وأيا كانت المناهج والاساليب البحثية فلا غنى للباحث أو الدارس أن يكون على درجة عالية من الفهم للسلوك الانسانى ودوافعه ومشكلاته طالما أن البحث لمشكلة فى العلوم السلوكية.

3 - **مسئولي الإدارة فى منظمات الأعمال:** ترجع أهمية دراسة السلوك الانسانى بالنسبة لمسئولي الإدارة فى منظمات الأعمال إلى الدور الهام للعنصر

البشرى فى التوصل لأهداف المنظمة وتحقيقها فالأداء والإنتاجية فى أى منظمة يعتمدان إلى حد بعيد على كفاءة العنصر البشرى وبالتالي فأي قصور فى الأداء أو الإنتاجية يحتاجان لدراسة سلوك الأفراد حتى تتم عملية التنمية والتطوير بل والإبداع والابتكار أيضا لخدمة منظمات أعمالهم. وبالتالى أصبحت المشكلة الحاسمة للادارة فى أى منظمة على اختلاف أعمالها وأهدافها تتمثل فى محاولة فهم وتفسير سلوك هذا العنصر البشرى وتحديد الأسباب التى تحكم هذا السلوك حيث إن هذا الفهم والتفسير يتيح للادارة امكانية وضع الخطط ورسم السياسات التى توجة هذا السلوك نحو تحقيق أهدافها المحددة سلفاً. وبالتالى تتضح الأهمية لمتابعة وملاحظة ودراسة سلوك العنصر البشرى بالنسبة للإدارة وحتى يسهل ترشيد وتوجيهه وصقل مهارات الفرد وتنميتها بما يحقق الفعالية للمنظمات وبما ينعكس انعكاساً ايجابياً على السلوك القومي أيضا.

**الدوافع والسلوك:**

**تصنف الدوافع إلى قسمين هما:**

**المجموعة الأولى:** تشمل البواعث والأحاسيس والقوى والغرائز والحاجات والرغبات والنزوات حيث تشير كل هذه المفاهيم إلى كل ما هو داخلي (فطرى) يحث الإنسان ويدفعه على فعل سلوك معين.

**المجموعة الثانية:** تشير المجموعة الثانية إلى عوامل وأحداث بيئة الفرد حيث تجذب هذه العوامل السلوك وتستثيره فيتم التعبير عن الهدف الذى يرغب الفرد فى الوصول إلية كنتيجة لسلوك معين قام به كالطموح فى الوصول إلى النجاح الدراسى أو المهنى مثلاً حيث يسعى الفرد عن طريق

المثابرة فى الاستذكار أو المثابرة والسعي للأداء بشكل يفوق الامتيازات حتى يحقق نجاحاً فى العمل.

**الدوافع الأولية ( الفطرية ):**

تتحدد هذه الدوافع الفطرية عن طريق الوراثة وتوجد لدى جميع الأفراد وهذا النوع من الدوافع يقاوم التغيير بشدة حيث يولد جميع الناس على سبيل المثال بالدافع أو الحاجة إلى الأمن والأمان فلا يحتاجون تعلم الرغبة أو الدافع إلى الهروب من الخطر الذى يهددهم وبالتالي فالدافع الفطري الأولى لا يحتاج الفرد إلى تعلمه أو اكتسابه من البيئة فهى دوافع غريزية . ومن أمثلة الدوافع الفطرية الدافع أو الحاجة إلى الطعام أو النوم أو الجنس أو تجنب الألم والحصول على اللذة الدافع إلى الإخراج الدافع إلى التنفس الدافع إلى ادخار الطاقة وتصرفها.

**الدوافع الثانوية ( المكتسبة من البيئة ):**

أما الدوافع الثانوية فهى ليست غريزية وليست وراثية وإنما يكتسبها الفرد من البيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها ويتشرب خبراته منها بل ويستفيد من تجاربه في محيطها أيضا فهى دوافع تكتسب عن طريق التعلم اكتساب تدريجي بمرور الزمن تختلف من فرد إلى آخر ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر ومن أمثلة الدوافع المكتسبة الدافع إلى تحقيق الذات وتأكيدها الدافع إلى القبول الاجتماعى لدى الاخرين الدافع إلى المخاطرة الدافع إلى الفضول(حب الاستطلاع) الدافع إلى الإنجاز الدافع إلى التواد مع الآخرين والدافع إلى الانتماء .

وينبغي الإشارة أيضا إلى أن إشباع تلك الدوافع السابقة تبعاً لحاجات الفرد أيضا يؤدى إلى حالة من الإحباط والتوتر ويدلل على ذلك وجود مجالاً خصباً للبحوث النفسية التي اكتشفت ارتباط عدم إشباع الدوافع بالأمراض المزمنة مثل أمراض القلب والقرحة أو اللجوء إلى إدمان الخمور .

**خصائص الدوافع :**

1 - تتأرجح الدوافع بين الدوافع البسيطة (كالحاجة إلى الطعام) التى تنشأ عن سبب فسيولوجى إلى دوافع معقدة تنشأ عن دافع مكتسب (كالحاجة إلى التفوق مثلاً) ورجع هذا لاختلاف أشكال التفوق ودرجاته وخصائصه.

2 - انها تجعل الانسان فى حالة محاولات مستمرة ليضمن البقاء ويحافظ على حالة الاتزان الثابت لحاجاته البيولوجية (كحالة نقص الغذاء أو العطش الشديد) حيث يتولد سلوكا محركا لدى الانسان كنتيجه لحاجة حيوية داخلية.

3 - ينتج عن إشباع الدوافع إعادة الانسان إلى حالة من الاستقرار والتكيف مع نفسه ومع بيئته الداخلية والخارجية حيث لوحظ أن نقص الملح فى طعام الطفل يحركه إلى امتصاص أشياء ومواد غريبة كشف تحليلها وجود نسبة من الملح فيها.

4 - تعمل الدوافع وفقاً لدورة كاملة حيث يتحرك الانسان أولا إلى مصادر حاجته ثم تتحول الحاجة إلى رغبة وبالتالي يصبح سلوكه مدفوعا بتلك الرغبة وبالتالي يعبر الإنسان بهذه الخاصية عن انسانيته.

5 - انها ديناميكية لا تتوقف حيث إن سلوك الانسان يعد مرتبطاً بالدوافع حيث إن ارتباط السلوك وأسبابه لدى الانسان

بالأهداف المرغوبة لا يتم بطريقه آلية بل يتم بطريقة ديناميكية.

6 - تختلف الدوافع فى شدتها حيث يمكن أن تكون الحاجة إلى الماء أقوى من الحاجة إلى الطعام والحاجة إلى الطعام أقوى من الحاجة إلى الجنس لدى بعض الأفراد ويختلف هذا الترتيب لدى الآخرين.

7 - إنها تجعل سلوك الانسان سلوكا ارتقائياً فلا تسيطر عليه الدوافع البيولوجية تماماً بل إن الجوانب النفسية تلعب دوراً مهماً فى قيادة هذا السلوك.

8 - تمثل الدوافع الأولية الأرضية الثابتة التي تبنى عليها الدوافع المكتسبة وخلال تطور الانسان ونضجه يزداد تأثر سلوكه بالدوافع الثانوية عن الدوافع الأولية.

9 - الدوافع متعددة ومتنوعة ويرتبط هذا التنوع بنضج الانسان العقلي والنفسي والزمني.

10 - من خصائص الدوافع أنها غير مرتبة فلا يمكن التعرف عليها إلا من خلال ملاحظة سلوك الفرد المتجة نحو غاية معينة.



# نظريات الدوافع

**أهم نظريات الدافعية :**

1. **نظرية التدرج الهرمي للدوافع:** إن الانسان لديه عدداً من الحاجات المتبادلة والمختلفة التي تؤدى دوراً أساسيا فى دافعيته وانه يمكن تصنيف هذه الدوافع على شكل هرمي بحيث تتدرج إلى خمس فئات أو خمس مستويات(المدرج الهرمى لماسلو) وهى :
2. **الحاجات الفسيولوجية :** وتشمل عل حاجات الطعام والماء والهواء والنوم والجنس.
3. **حاجات الأمن والسلامة :** وتشتمل على حاجات الشعور بالأمن الفسيولوجي مثل الحاجة إلى السكن للحماية من الأخطار وحاجات الشعور بالأمن النفسي مثل الحاجة للتأمين ضد الحوادث الخاصة بالعمل أو العجز أو الخاصة بالتأمين ضد البطالة.
4. **الحاجات الاجتماعية:** وتشتمل على الحاجة للقبول الاجتماعي والحاجة إلى عطف وحب الآخرين ورعايتهم وصدقاتهم.
5. **حاجات التقدير الاجتماعي:** وتشتمل على حاجات الاحترام وتقدير الناس وإعجابهم فى مجالات الحياة المختلفة.
6. **حاجات تحقيق الذات:** وتمثل أعلى وأرقى مستوى من مستويات الحاجات حيث يبذل الإنسان أقصى ما يستطيع من جهد وقدرة للوصول إلى هذا المستوى والحصول على مشاعر الانجاز وتحقيق الذات وتمثل هذه الحاجات مكانها فى عملية السلوك وتوجيهة.

**نظرية الدافع إلى الإنجاز:**

وتفترض هذه النظرية ثلاث حاجات رئيسية تختص بالدافعية لدى الإنسان وهى الدافع إلى الإنجاز والدافع إلى السلطة ثم الدافع إلى الانتماء ويمكن وصف كل منهم على حده **كالتالي:**

1 - الحاجة إلى التحصيل أو الإنجاز حيث يوجد لدى الأفراد حاجة ودافع قوى إلى النجاح وإنجاز ما يكلفون بة من مهام .

2 - الحاجة إلى السلطة حيث يوجد لدى الأفراد دافع أو حاجة إلى توجيه سلوك الآخرين وضبطه أو الحاجة إلى تحقيق النفوذ أو المكانة الاجتماعية.

3 - الحاجة إلى الاندماج حيث تتولد حاجة لدى الأفراد بأن ينالوا قبولاً من الآخرين والحاجة إلى صداقتهم وكسب مودتهم حيث يتركز اهتمامهم على العلاقات الشخصية المتبادلة تعتمد على التعاون والتحاب. وبالتالي يمكن التنبؤ بسلوك الآخرين من خلال هذه النظرية فالأفراد الذين يتمتعون بمقدار كبير من الحاجة للإنجاز أثناء أدائهم عملاً تتوافر فيه قدر مناسب من المجهود الشخصي والنحاج فى العمل يتوقع لهم النجاح والتفوق. أما الأشخاص الذين لديهم حاجة إلى السلطة واكتساب النفوذ والمكانة سينجحون فى الأعمال التي تتضمن توجيه أنشطة الآخرين ودفعهم وحثهم على أنواع معينة من السلوك.وأخيراً فإن الأفراد الذين يكون لديهم دافع إلى الانتماء سيحرزون نجاحاً كبيراً فى الوظائف التي تتطلب العمل مع الجماعة سيراً بمبدأ روح الفريق.

وقد أدت نظرية الدافعية للإنجاز إلى تطبيقات مفيدة فى مجال العمل حيث يؤخذ بها خاصة عند تعيين الأفراد فى الوظائف تمكنهم من تلبية حاجاتهم الرئيسية كما أمكن تدريب الأفراد على التحصيل والإنجاز.

**نظرية الدافعية المعتمدة على تصميم العمل:**

نظرية ذات العاملين وتبرز هذه النظرية أهمية الرضا المهني حيث توصل إلى أن الرضا المهني وعدم الرضا يعتبران جانبان منفصلان عن بعضهما البعض . ويوجد نوعين من العوامل التي ترتبط بوجود الرضا أو عدمه.

1. العوامل التي تؤدى إلى تحقيق الرضا المهني أطلق عليها اسم المحفزات.
2. العوامل التي يؤدى غيابها إلى ظهور حالة عدم الرضا وأطلق عليها عوامل البقاء أو عوامل السلامة. ويشمل النوع الأول من العوامل (عوامل الرضا) الفرص المتاحة فى العمل تقدم الفرد وترقيته الإنجاز الشخصي مستوى المسئولية المرتبطة بالمهنة كلها محفزات.ويشتمل النوع الثانى التى يمكن أن يؤدى غيابها إلى حالة عدم الرضا (ظروف العمل المادية والاجتماعية وسياسة المنظمة والضمان الاجتماعى والإشراف والأجر).

**مدخلات السلوك:**

(الإحساس -الانتباه - الإدراك)

**معنى الإحساس:** يعتبر الإحساس مدخل الفرد للتعرف على بيئتة الداخلية ( الفسيولوجية) وبيئتة الخارجية(البيئة الاجتماعية). وأن الإحساس هو أبسط العمليات النفسية إلا أنه يعد بمثابة القاعدة الأساسية للعمليات المعرفية الأخرى الأكثر عمقاً وتعقيداً مثل ( الانتباه -الإدراك - التفكير - التذكر - التخيل).

**وتنقسم الإحساسات إلى ثلاث أنواع:**

1. **إحساسات حشوية داخلية عامة:** ويطلق على هذا النوع من الإحساسات ، إحساسات أولية مبكرة حيث تعتبر المسئول الأول عن حياة الإنسان وتعتبر الاستجابة الأولى للطفل الوليد هي انعكاس لهذا النوع من الإحساسات وتعتبر هذه الإحساسات عن كل ما بداخل الجسم كالإحساس بالامتلاء - الرغبة فى الإخراج – نقص الماء أو الملح أو السكر حيث تعكس هذه الإحساسات بعض المشاعر مثل العطش أو الرغبة فى زيادة الملح فى الطعام.
2. **إحساسات داخلية خاصة:** وترتبط هذه الإحساسات بالجهاز العضلي للجسم (الإحساس بالحركة والاتزان) أي الإحساس بوضع الجسم. ويخضع هذا النوع من الإحساسات لقوانين النمو حيث التطور من أعلى إلى أسفل بالنسبة للوليد وتنمو تدريجياً بالتدريب والتعلم.
3. **إحساسات خارجة عن الجسم:** وهى إحساسات ترتبط بالعالم الخارجي الذى تكثر فيه المؤثرات والتي تنتقل إلى الإنسان عن طريق الإحساس وتؤثر فى نشاطه وسلوكة. ويملك الإنسان خمس حواس هي( الشم ، والتذوق ، والإبصار، والسمع ، واللمس).

**الانتباه:**

**معنى الانتباه:** يعد الانتباه أقرب إلى الاستجابة النفسية عن مجرد الاستجابة الحيوية كما كان الأمر بالنسبة للإحساس.

**أنواع الانتباه:**

1. **الانتباه اللاإرادى:** يحدث هذا النوع من الانتباه دون تدخل من جانب الفرد ويتم بدون بذل أي مجهود ولا ينتقيه الفرد أو يختاره بإرادة منه فهو لا إرادي كأن يحدث أن يكون الفرد فى حالة انتباه إرادى لمثير يدخل فى بؤرة شعوره أو مركز انتباهه ثم فجأة يحدث شيء غير متوقع كسماع أصوات مرتفعة غير عادية فيلتفت إليها بسرعة بدون إرادة منه.
2. **الانتباه الإرادى:** يوجة الفرد انتباهة إلى مثير معين بطريقة مقصودة حيث يتم الانتباه وفقاً لإرادة الشخص فهو يختار وينتقى المثير الذى يريد أن يكون فى بؤرة شعوره أو مركز انتباهه.
3. **الانتباه التلقائي أو العادي:** والمقصود بتلقائية الانتباه أنة لا يتم بصورة إرادية ولا تختفي الإرادة منه بشكل مطلق فعندما يكون الفرد فى حالته العادية لا تكون لديه حاجات أو رغبات ملحة كما أنه لا يكون فى حالة توقع فمثيرات عالمة عادية ومتكررة ولذا ينتبه إليها بطريقة عادية ولا يحتاج لبذل جهد بمعنى آخر عندما تكون علاقة الفرد بالواقع علاقة عادية يصبح انتباهه عملية تلقائية حيث لا يوجد بين المثيرات ما هو قوى أو منفرد.

**الإدراك:**

**معنى الإدراك:** الإدراك هو نشاط انسانى يتم بطريقة قصديه تتضح فيه قدرة الشخص على إدراك معنى ما يحس ، فهو عملية نفسية وليست حسية.

وقد يكون الادراك سليماً أو خاطئاً ويتوقف ذلك على علاقة الانسان السوية بعالم المثيرات من حوله وبقدر سلامة ادراكه بقدر حسن سلوكه وتعرفه مع هذا العالم فهو عملية ارتقائية لا يقدر عليها إلا الانسان فعلى الرغم من أن الانسان جزءا من العالم إلا انه الكائن الوحيد القادر على صياغة هذا الواقع وتشكيله.

**الفرق بين الإحساس والادراك:**

ولعل دائما ما يعرف الشيء بنقيضه فلكي يتضح معنى الادراك فيجب ان نفرق بينه وبين الإحساس.

**فالإحساس:** هو انعكاس لمثيرات العالم الخارجي على الحواس.

**أما الإدراك:** فهو عملية ارتقائية تمتزج فيها العوامل الذاتية بالعوامل الموضوعية بصورة مستمرة حيث تعتبر الإدراك نتاجاً نهائياً لقدرة الإنسان على معالجة عالمه المحيط.

**تفسير عملية الإدراك:**

قامت العديد من المدارس النفسية بتفسير عملية الإدراك منها المدرسة الترابطية والمدرسة الوظيفية أو البنائية إلا أن مدرسة الجشتالط حظيت بدور نشط في تفسير عملية الإدراك حيث أوضحت أن هناك عوامل موضوعية وأخرى ذاتية تساعد على اختفاء معنى كلى للموضوع المدرك أو جشتالطية الإدراك أي إدراك الأشياء على أنها كليات وليس على أنها جزئيات.

**وفيما يلي توضيحاً للعوامل الموضوعية للإدراك:**

1. **عامل التقارب:** المثيرات من بعضها بطريقة منتظمة يمكن إدراكها معاً كمجموعة واحدة ليست منفصلة.
2. **عامل الغلق أو التكميل:** عندما يكون الشيء المدرك ناقصاً فى أحد جوانبه فان إدراك الفرد له عملية عقلية يكمل هذا النقص بصورة تلقائية حتى يكتمل.
3. **عامل التماثل أو التشابه:** يميل الانسان إلى ادراك المثيرات المتشابهة على انها وحدة أو مجموعة واحدة رغم ما يبدو فى حقيقتها من اختلاف.
4. **الاستمرار أو الامتزاج:** يميل الإنسان إلى إدراك المثيرات كنماذج مستمرة بدلاً من إدراكها مستقلة.

**العوامل الذاتية للإدراك:**

1. عامل الفطرة لمكان يميز الضرير بين شكلين مستقلين عن طريق اللمس.
2. التهيؤ العقلي لا يتم فهم علاقة الشكل بإطار ما لم يكن الإنسان مهيأ عقلياً لذلك بمعنى أننا لا نرى إلا ما نريد رؤيته أو إننا لا ندرك إلا ما نريد ادراكه.

**أخطاء الادراك:**

1. الخداع البصري الهندسي المرتبط لمثيرات العالم الخارجي كالخط المستقيم الذي قد يبدو أقصر أو أطول مما هو عليه والعصا المكسورة

في الماء والتي تبدو للشخص كذلك على الرغم أنها في الحقيقة مستقيمة تماما.

2. وجود نقص أو عدم كفاءة لبعض الأعضاء الحسية مثل ضعف البصر أو ضعف السمع أو وجود تشوهات بأعضاء اللمس كلها تؤدى إلى ادراكات خاطئة.

3. حالات المرض العقلي يشوه الإدراك الذي يؤدى إلى أخطاء الإدراك.

4. التعصب والاتجاهات السلبية تؤدى إلى أخطاء الإدراك.

5. نقص الخبرة وعدم توفر المعرفة والمعلومات عن الشيء المدرك تؤدى إلى أخطاء في الإدراك.



# سيكولوجية الجماعات
# وتأثيرها على السلوك الانسانى

## تعريف الجماعة:

الجماعة هي وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد يدور تفاعل اجتماعي متبادل وعلاقات صريحة قد تكون جغرافية أو اقتصادية أو وحدة الهدف أو وحدة العمل ويتحدد فيها للأفراد أدوارهم الاجتماعية ومكانتهم الاجتماعية ولهذه الوحدة مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بها والتي تحدد سلوك الأفراد بها فيما يخص الجماعة سعياً لتحقيق هدف مشترك وبصورة يكون فيها وجود الأفراد بداخل الجماعة مشبعاً لبعض حاجات كل منهم.

## أهمية الجماعة بالنسبة للفرد:

تمثل الجماعة أهمية خاصة فى حياة الفرد للأسباب التالية:

1. أنها تصبح إطاراً مرجعياً للفرد بنسب سلوكه الية ويحدد توقعاته من سلوك الآخرين من أعضاء الجماعة نحوه.
2. أنها تحدد مكانة الفرد فى الجماعة بمقدار ما يدافع عنها ويتمسك بعا ويتخذها اسلوباً لحياته وموجهاً لسلوكه.

**أهمية الجماعة بالنسبة للمجتمع:**

تسهم الجماعة فى نمو وتقدم وتطور المجتمع على اعتبار أن المجتمع ما هو إلا مجموعة من الجماعات( جماعة عمل – جماعة سياسية - جماعة اقتصادية – جماعة دينية).

**خصائص الجماعة:**

1. الجماعة عبارة عن عضوية فردين أو أكثر حتى تتكون هذه الجماعة.
2. الاستمرار بين هؤلاء الأفراد لمدة زمنية معينة.
3. وجود دوافع مشتركة حتى تنشأ الجماعة بين هؤلاء الأفراد.
4. وجود حاجات نفسية يشبعها التفاعل والتأثير المتبادل بين أفراد الجماعة.
5. لابد أن تبنى الجماعة وفق عدد من القيم والمعايير التى تحدد وتنظم وتوجة سلوك الأفراد بينها.
6. أن يستطيع الأفراد العمل كفريق واحد وهذا يمثل وحدة للجماعة.
7. أن يشعر أفرادها بالانتماء إليها والعمل من أجل الحفاظ على تماسكها.
8. أن تكون لغة الاتصال المشتركة واضحة لدى أفراد الجماعة.
9. أن يسعى أفرادها لإرساء المفاهيم الإ
10. إيجابية كالحب والتعاون والتنافس المقبول.

11. ان يعمل أفراد الجماعة من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة.

**عوامل تكوين الجماعة :**

من الحاجات النفسية لدى الإنسان الحاجة إلى الانتماء إلى الآخرين ولا يستطيع إنسان أن يعيش بمعزل عن الآخرين ولذلك كثيراً ما نجد الفرد ينضم لأكثر من جماعة فى نفس الوقت جماعة الأسرة وجماعة المدرسة وجماعة الأصدقاء فى النادى وجماعة العمل وهذه الجماعات تؤثر فى سلوك الفرد ونمو شخصيتة وترجع عوامل تكوين الجماعات إلى عدد من الأسباب كالتالى:

**الجاذبية والقبول الاجتماعي :**

وهى تعنى ميل الأفراد إلى بعضهم البعض إذا كانوا يتشابهون فى الاتجاهات والمبادىء والقيم والرغبات وسمات الشخصية والمستوى الاجتماعي والاقتصادي.

**الجاذبية لأنشطة وأهداف الجماعة :**

ينضم الفرد إلى جماعة معينة وفق النشاط الذى تقوم به والمشبع لرغباته واحتياجاته فى نفس الوقت كالنشاط الرياضى والثقافى مثلاً كما انه ينضم لجماعة لأنها تحقق أهدافاً مسايرة لميولة ورغباته ومشبعة لحاجاتة النفسية.

**الرغبة فى القيام بدور الجماعة :**

لأن الجماعة تحدد أدوار الأفراد فيها يسعى الفرد إلى الانضمام إلى جماعة لرغبته فى أن يكون له دور اجتماعى محدد يشعر فيه بقيمة ويبذل

فية مقدار من النشاط ويكتسب العديد من القيم من خلال أدائه لهذا الدور كالتعاون – الدفاع عن الجماعة – التنافس لمصلحة الجماعة.

**تماسك الجماعة :**

يتضمن مفهوم التماسك عدداً من المتغيرات فقد يعنى شعور الفرد بأنتمائه إلى جماعة أو شعوره بالولاء إلى جماعة وقد يعنى التمسك بالعضوية وقد يعنى تكرار الحديث عن الجماعة أكثر من الحديث عن الذات وقد يعنى السعى الدائم الجماعى داخل الجماعة وقد يعنى الاستعداد لتحمل المسئولية كما يؤكد علماء النفس أن التماسك هو القوى الداخلية التى توجه الأفراد نحو الجماعة بما يحققه من أشباع ذاتى له بينما يؤكد آخرون إلى أن التماسك يعنى جاذبية الافراد إلى الجماعة.

**محكات تماسك الجماعة :**

هنال عدة محكات لتقويم مدى تماسك الجماعة وترابطها ووحدتها من أهمها ما يلى:

**استخدام صيغة الجمع :**

بمعنى إذا زاد استخدام صيغة الجمع فى الحديث عن الجماعة دل ذلك على شدة تماسك الجماعة أما إذا زاد استخدام الصيغة الفردية دل على ضعف تماسك الجماعة .

**تقبل قيم ومعايير الجماعة :**

يعتبر قبول الأفراد لقيم ومعايير الجماعة محكاً جيداً لتماسك الجماعة إذ يعنى تقبل الأفراد لمعايير وقيم الجماعة والولاء لها والانصياع لهذه القيم والمعايير وبالتالى فالمبادىء والقيم مشتركة ويتم تنفيذ العمل وفقاً لما تم اكتسابه من هذه القيم .

**مواجهة الضغوط:**

إذا استطاعت الجماعة التغلب على مواجهة ما يعترضها من ضغوط وأزمات والعمل جماعة واحدة وروح واحدة فلن تتفتت ولن تتمزق وتظل محافظة على تماسكها وترابطها وتعتبر القدرة على مواجهة الضغوط من جانب أفراد الجماعة محكاً لتماسكها الداخلى.

**التجاذب فى الخصائص والاهداف:**

كلما كان هناك تجاذباً بين أفراد الجماعة فى الخصائص النفسية والاجتماعية والحاجات والرغبات والميول وكذلك الأهداف المشتركة كلما دل ذلك على قوة تماسك الجماعة.

**الاتصالات الناجحة والقيادة الفعالة:**

القيادة الفعالة تجذب أفراد الجماعة إليها وتخلق الرغبة لدى الأفراد فى العمل معها فيلتفت الأفراد حولها منفذين فى يسر لسياستها كما يؤدى هذه إلى مرونة الاتصال بين أفراد الجماعة والقائد حيث تكون من أعلى إلى أسفل وهذا محكاً جيداً لتماسك .

**أنواع الجماعات:**

تعتبر الجماعة شبكة دينامية متحركة ومتفاعلة من مجموعة من الأفراد تجمعهم مجموعة من الأهداف يسعون لتحقيقها ولهم حاجات نفسية واجتماعية يريدون إشباعها.

## تصنيف الجماعات:

### جماعة رسمية:

وتوجد هذه الجماعات الرسمية فى التنظيمات المختلفة للعمل وتتشكل من خلال السياسة التنظيمية للعمل وتحدد الخريطة التنظيمية هيكل الجماعة وعضوية أفرادها اى ان هذه الجماعة تمارس عملها من خلال قنوات العمل الشرعية التى تحدد طبيعة عضوية وعمل كل فرد فيها وفق مجموعة من اللوائح والقوانين اى من أعلى إلى أسفل.

### جماعة غير رسمية:

يتشكل هذا النوع من الجماعات بشكل رسمى وفق مجموعة من المصالح المشتركة والخدمات المتبادلة أو نتيجة للاتجاهات المشتركة بين الافراد اى انها لا تستمد شرعيتها من خلال قوانين ولوائح العمل ولا تعتمد على أسس تنظيمية كما انها تنبع من القاعدة اى من أسفل من ضغار المواطنين ولذلك فهى تلعب دوراً مهماً فى بقاء واستمرارية الجماعات الرسمية فى العمل.

### القيادة المتميزة: واثرها على السلوك:

القيادة ظاهرة اجتماعية منظمة هدفها تنظيم العلاقات بين الافراد بشكل يحقق اهداف الجماعة.تعتبر القيادة ظاهرة عامة فى المجتمعات فلا توجد جماعة دون وجود شكل من اشكال القيادة فيها.

وتعتمد شخصية القائد على التأثير فى الآخرين وحثهم على العمل لتنفيذ أهداف الجماعة بشكل فيه قدر من المرونة والرضاء لا يعتمد على القهر والإجبار فحينما يخضع الأفراد لسلطة شخص ما (القائد) فالأمر يرجع إلى مدى تأثير هذا الشخص فى الآخرين بما يتمتع به من سمات شخصية تجعل لديه قبولاً لدى الآخرين بل واحتراماً وطواعية لتنفيذ أوامره باعتباره آراء بناءة والقيادة دور اجتماعي تنظيمي يقوم به قائد جماعة ما يستطيع من خلالها التنسيق بين ادوار الآخرين وتوجيههم ومراقبة كل منهم فى أداء دورة.

**تعريف القيادة:**

- هى ذلك العنصر الانسانى الذى يجمع مجموعة من العاملين ويحفزهم إلى تحقيق اهداف التنظيم.
- هى عملية التأثير على سلوك ونشاط مجموعة منظمة من الأفراد بداية من تحديد الأهداف حتى تحقيقها.
- هى دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد إثناء تفاعلة مع غيره من أفراد الجماعة ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القوة والقدرة على التأثير فى الآخرين وتوجيه سلوكهم فى سبيل بلوغ هدف الجماعة.

**مفهوم كل من القيادة والرئاسة :**

ان القيادة تنبع من داخل الجماعة وبصورة تلقائية وأن الجماعة هي التي تحدد أهدافها بينما الرئاسة ما هى إلا نتاج لنظام اجتماعي أو ترتيب هرمي فى سلم الوظائف ويتم تحديد الهدف بواسطة الرئيس وليس عن طريق الجماعة وبذلك فالرئيس الناجح هو الذي يجمع فى سلوكه مع الجماعة بين سمات القائد وخصائص الرئيس.

وبذلك تعتبر سلطة القائد تنبع من قدرته على التأثير فى أعضاء الجماعة وإقناعهم بنتفيذ أوامره وطاعته فى رضا وقبول. أما السلطة لدى الرئيس فهى ممنوحة له من جهات أعلى وفق لوائح وقوانين تنظيمية ورسمية تتيح له إصدار أوامره للمرؤوسين فى العمل وعليهم تنفيذ الأوامر فى حدود ما يسمح به القانون.

وهذا يعنى أن سياسة القائد فى التنفيذ هى سياسة مرنة أم سياسة الرئيس تعتبر سياسة جامدة ويمكن القول ايضاً ان السلطة فى حالة القيادة تنساب من اسفل إلى اعلى (سلطة القبول) أما السلطة فى حالة الرئاسة تنساب من أعلى إلى أسفل (سلطة التنفيذ للأوامر) إذن مصدر السلطة فى القيادة هى الجماعة أما مصدر السلطة فى الرئاسة فهو المنصب أو السلطة الرسمية المفوضة بواسطة القانون.

**نظريات القيادة:**

تعددت النظريات التى تحاول البحث فى سلوكية القائد ويمكن استعراض بعض منها كالتالى:

**نظرية السمات:**

يحدد القائد من خلال مجوعة من الخصائص أو السمات الشخصية المميزة له عن الآخرين والتى يمكن من خلالها التعرف على النمط القيادى الفعال يمكن تصنيفها **كالتالى:**

1 - خصائص جسمية صحية – الصحة الجسمية والمظهر اللائق كالطول والقوة البدنية والأكثر نشاطاً وحيوية عن الآخرين.

2 - خصائص اجتماعية المشاركة الاجتماعية – المبادأة – التعاون – إنجاز الاعمال –الطلاقة – القدرة على الخطابة.

3 - خصائص سيكولوجية نفسية الثقة بالنفس – الاتزان الانفعالى – المرونة – تحمل المسئولية .

4 - خصائص معرفية عقلية كالذكاء – الفهم – التذكر – سرعة البديهة.

## 2 - نظرية الرجل العظيم:

تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية هى أن القائد يولد ولا يصنع أى تفس القيادة على نحو وراثى أى يولد مزود بقدرات وسمات معينة تؤهلة دون غيره للقيادة أو انة يرث القيادة عن الاباء والاجداد. وقد وجة انتقاد لهذه النظرية فى ان الاساس الاول وهو السمات الفطرية التى يولد مزود بها تنفى دور عمليات التعلم والاكتساب من البيئة عن طريق الخبرة والمران ومن الناحية الاخرى انه ليس بالضرورة أن يكون أبناء القادة هم أيضاً قادة المستقبل.

## 3 -النظرية الموقفية:

تعتمد هذة النظرية على مسلمة أن الظروف والمواقف كثيراً ما تخلق القادة بشرط توافر بعض السمات والصفات والقدرات والمهارات معتمدة فى ذلك على التفاعل بين تأثير الوراثة والبيئة فى تحديد هذه الخصائص وكم من شخصيات عديدة لم يكونوا قادة وبفعل المواقف والظروف وبما لديهم من سمات فطرية ومكتسبة أصبحوا قادة بل استطاعوا أن يحافظوا على الدور القيادى عن طريق الخبرة والمران والتجارب المتعددة وبما لديهم من قدرة على التأثير فى الاخرين.

### 4 – النظرية الوظيفية :

تركز هذه النظرية على أن القيادة فى جملتها ( وظيفة تنظيمية) وبالتالى يوجد بداخل كل جماعة مجموعة من الوظائف القيادية تتوزع احياناً على نطاق واسع بين الأعضاء وتضيق أحياناً لتتحصر فى شخص واحد واحد هو القائد واهم وظائف القائد فى الجماعة ما يلى:

1 - التخطيط.

2 - وضع السياسات.

3 - الإدارة والتنفيذ.

4 - الحكم والوساطة.

5 - الثواب والعقاب.

6 - نوذج القدرة.

7 - رمز الجماعة.

### أنواع القيادة:

أجمع علماء النفس والعلوم السلوكية على أن هناك ثلاثة أنماط للقيادة هى( القيادة الديمقراطية – القيادة الديكتاتورية _ القيادة الفوضوية)

### أولا : القيادة الديمقراطية :

يعمل القائد الديمقراطي على تحقيق الاتصال والتفاعل بين أفراد الجماعة ويتيح لهم قدراً من الحرية بما يعمل على تفجير طاقاتهم وتحريكها نحو تحقيق أهداف الجماعة محافظاً بذلك على التماسك الداخلى للجماعة

ومشاركتهم فى أبداء وجهات النظر بما يخص الجماعة ومساعدتهم على اتخاذ القرارات المهمة لصالح الجماعة وتحديد سياسة العمل وخطوات تنفيذه وتقديم الاقتراحات وتوجيه الجماعة إلى حلول للمشكلات التى تواجهها كما انه يعمل على تنشيط الاتصالات من أعلى إلى أسفل ويستخدم الثواب أكثر من العقاب ويوجة اللوم والنقد بشكل موضوعى لأفراد الجماعة.

**ثانيا : القيادة الديكتاتورية :**

فى القيادة الديكتاتورية( المتسلطة والمستبدة) يسعى القائد إلى السيطرة على الآخرين من خلال المركزية فى إصدار القرارات والأوامر بتنفيذها دون مناقشة كما انه يعلمهم بخطوات العمل تدريجياً وليس للجماعة الحق فى طلب المعرفة لسياسة العمل وخطواتها بصورة متكاملة ويعتمد فى سياسته المستبدة على استخدام العقاب والتهديد المستمر بالحرمان من الامتيازات إذا لم ينصاعوا لأوامره وهو دائم النقد للآخرين على أساس شخصى وليس موضوعى.

**ثالثاً : القائد الفوضوي :**

القائد الفوضوي يترك لأفراد الجماعة الحرية كاملة فى التصرف دون الجوع إليه أو الاهتمام برأيه ولا يؤدى إلا دور ضعيف للجماعة حين يطلب منه بعض المعلومات والبيانات وفى ظل القيادة الفوضوية تتفكك الجماعة ويضعف تماسكها وتفقد القدرة على تحديد أهداف ينبغى تحقيقها كما تزداد الكراهية والضغينة بين الأفراد وتزداد الصراعات والنزاعات.

**اثر القيادة الناجحة على العمل والعاملين :**

القيادة الفعالة هي القيادة التى تستطيع منح العاملين الثقة فى أنفسهم وفيما يعملون ويتمثل أثر القيادة الناجحة على العمل والعاملين فى التالى:

1 - تحريك الدافعية لدى العاملين إلى إنجاز الأعمال والتحسن المستمر فى الأداء.

2 - الإنتاجية المرتفعة والاهتمام بجودة الإنتاج سواء سلع أو خدمات.

3 - عدم التغيب عن العمل والالتزام من جانب العاملين بأداء العمل.

4 - الشعور بالمسؤولية الشخصية نحو العمل من جانب العاملين.

5 - الرضا عن العمل وعن الزملاء أو الرؤساء.

6 - التمسك بقيم جماعة العمل والرغبة فى تحقيق الأهداف وتماسك الجماعة.

7 - تقبل طرق العمل الجديدة القائم على الفهم والمشاركة.

8 - إيجاد حلول للمشكلات التى تواجههم فى العمل.

9 - انخفاض نسبة الصراعات والنزاعات فى العمل.

10 - المحاولة الدائمة للتجديد والخلق والتطوير والإبداع فى العمل.



# التثقيف والتدريب
# وتنمية المهارات في مجال العمل

يعتبر التثقيف والتدريب من أهم الوسائل الأساسية لتنمية السلوك ورفع كفاءة العاملين في المؤسسات والوحدات الاقتصادية والاجتماعية إذ يؤدى إلى نقل المعرفة الفنية والإدارية واكتساب الخبرة وتنمية المهارات التي تعود بالنفع على الأفراد ( العاملين) والمؤسسات وتساعد في التكيف والرضا عن العمل وتنمية الموارد البشرية.

لذلك فالتدريب ما هو إلا نشاط تعليمي مقصود ومخطط وهادف تقوم به المنشآت والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية بهدف إكساب العاملين مجموعة مهارات ومعارف عقلية أو يدوية جديدة أو تعديل بعض نواحي سلوكهم وقيمهم واتجاهاتهم المتصلة بالعمل وظروفه وشروطه بما يؤثر ويدعم قدرتهم على العمل وزيادة إنتاجهم.

وهناك جهات عديدة تساهم في إعداد تنفيذ العمليات التدريبية بعضها تابع لمنظمات أصحاب الأعمال وأخرى تابعة للحكومة وثالثة تابعة للمنظمات النقابية العمالية وعادة تتنوع البرامج التدريبية.

فالمؤسسات والمنشات وأصحابها يهتمون عادة بالبرامج التي تهدف إلى تدريب العاملين على تشغيل وصيانة الآلات والمعدات والأجهزة في حين تهتم المنظمات النقابية العمالية بالثقافة العمالية وإكساب العمال وقادتهم معارف ومعلومات عن حقوقهم وواجباتهم وكيفية إجراء المفاوضات.الجماعية مع أصحاب الأعمال للوصول إلى الاتفاقيات وعقود العمل المشتركة أما

الحكومات عادة تهتم في مراكز تدريبها بالبرامج الخاصة بخلق الكوادر والمهارات التي تحتاج إليها سوق العمل وكذلك تهتم بعمليات وبرامج التدريب التحويلي.

والتدريب لا يقتصر على العاملين الصناعيين والحرفيين وإنما يشمل معظم فئات السلم الوظيفي عمال عاديين ومهرة ومشرفين ورؤساء أقسام ومديري الإدارات ورجال الإدارة العليا.

### أسس ومبادىء نجاح التدريب:

يمكن للعملية التدريبية أن تحقق أهدافها بما يعود بالنفع على المتدربين إذا روعيت الأسس التالية:

### التحديد الواضح والدقيق للهدف من برنامج التدريب:

لما كانت أهداف التدريب كثيرة ومتنوعة يمكن عرض بعضها على سبيل المثال لا الحصر فيما يلي:

أ - تعديل اتجاهات العاملين نحو عملهم إلى اتجاهات ايجابية محببة

ب - تعديل بعض السلوكيات والممارسات الخاطئة.

ت - اكتساب خبرات ومهارات التعامل مع الأجهزة والآلات الحديثة.

ث - إكساب العاملين مهارة السرعة والدقة فى الإنتاج وتقليل التالف والفاقد من الخدمات.

ج - تعديل سلوكيات المديرين وإكسابهم مهارات التفاعل والاتصال والعلاقات الإنسانية وأثرها على الإنتاج.

فلا شك أنة فى ضوء هذا التنوع والتعدد فى الأهداف من برنامج تدريبي لأخر فعليه تكون خطط الجوانب التعليمية سواء فى نوعية المحاضرات أو وسائل التدريب والإيضاح وكذلك طرق التقييم كلها تختلف وتتنوع فى ضوء الهدف العام من البرنامج.

**الدافع أو الحاجة للتدريب :**

لكي يكون التدريب مجدياً ومحققاً الغرض منة فلابد أن تتوافر رغبة حقيقية وحاجة للتدريب سواء من جانب المنشأة التى ستقوم بالتنفيذ والإنفاق على البرنامج التدريبي أو من جانب المتدربين فبالنسبة للمنشأة لابد أن يكون هناك إحساس أن برامج التدريب التى سيتم تنفيذها سوف تزيد من كفاءة العاملين وترتقي بمهاراتهم فى تعاملهم مع الآلات والمعدات.

وبالنسبة للعاملين لابد ان يكون لديهم إحساس بان تدريبهم سوف يؤدى إلى ترقيتهم أو تحسين دخلهم أو تخفيف العمل عليهم.

**تجانس المتدربين فى برنامج التدريب الواحد :**

رغم الفروق الفردية التى يشير إليها علماء النفس عادة أنها موجودة بين الناس يمكن مراعاة قدر من التجانس فى الأفراد الذين سيشاركون فى التدريب من حيث السن ومدة الخبرة(العمل) ومستوى المهارة والقدرات العقلية لأن التفاوت وعدم التجانس يؤدى إلى التشتت وعدم تركيز الانتباه إلى موضوعات التدريب حيث الشخص ذو المستوى الأعلى سوف يشعر بالملل وأن البرنامج لا يضيف إليه أية خبرة فى مقابل الفرد الأدنى وفى المستوى سوف يشعر بالفشل وعدم القدرة على التحصيل من هناك يمكن القول بضرورة مراعاة قدر من التجانس.

**مراعاة العناصر الرئيسية فى الخدمة التدريبية :**

**المدربون – مكان التدريب – وسائل التدريب – وقت التدريب**

- **المدربون:** يعتبر المدربون من العناصر المهمة الأساسية فى العملية التدريبية فلابد أن يكونوا على مستوى عال من المهارة والخبرة العقلية والعملية فى مجال برنامج التدريب بجانب القدرة على توصيل المعلومات بيسر وسهولة وتكون لديهم قدر كاف من الدراية بالفروق الفردية وسيكولوجية الكبار وخاصة أن التدريب عموماً يتم مع الشباب وكبار السن.

- **مكان التدريب:** إن مكان التدريب من حيث اتساعة وتهويته واضاءته وتجهيزاته وقربه من مواقع العمل والإنتاج كلها من العوامل التى تؤدى إلى نجاح العملية التدريبية.

- **وسائل التدريب:** لما كانت الآلات والمعدات والوسائل المعنية والموضحة للشرح (وسائل الإيضاح) متوفرة ومتناسبة مع برنامج التدريب أدى ذلك إلى نجاح العملية التدريبية.

- **وقت التدريب:** لاشك أن وقت التدريب يعتبر من العناصر الرئيسية لإنجاح عملية التدريب والمقصود هنا بوقت التدريب هو:

  1. مدته
  2. فى أى وقت من أوقات النهار أو الليل.
  3. فى أي عمر بالنسبة للمتدربين:

أ - بالنسبة لمدة التدريب عادة يفضل ان يكون التدريب قصيراً أو مركزاً وأن يكون على فترات.

ب - بالنسبة لوقت التدريب يستحسن أن يكون فى أثناء ساعات العمل الرسمية باعتباره جزء من العمل.

ت - بالنسبة بعمر المتدرب(سنة) ليست هناك حدود باعتبار أن التدريب عملية تعلم واكتساب خبرات ومهارات سواء فنية أو يدوية أو ذهنية أو سلوكية وغيرها فالتدريب يصلح فى كل المراحل العمرية المختلفة.

**التقييم والتقويم المستمر للتدريب:**

إن عمليات التقييم والتقويم المستمر طوال فترة التدريب للمتدربين سواء عن طريق الاختبارات والقياسات أو عن طريق متابعتهم فى العمل بعد التدريب تعتبر من العمليات الأساسية التى يمكن التعرف من خلالها على مدى نجاح التدريب وفاعليته.

**الفئات المستهدفة من التدريب:**

إن التدريب أصبح فى الوقت الراهن يشمل جميع العاملين بمستوياتهم الإدارية المختلفة حيث إن هناك برامج تخص القيادة العليا كرؤساء مجالس إدارة الشركات والمنشأة والمؤسسات والمديرين العموم وبرامج تخص الإدارة الوسطي مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين وبرامج تخص العمال بكل مستوياتهم ولذلك تتنوع وتتعدد البرامج من حيث محتوياتها ووسائل تنفيذها والأساليب التى تتبع فى نقل الخبرة وعلى سبيل المثال:

1. **تدريب المديرين:** عادة تهدف برامج تدريب المديرين إلى اكسابهم مزيداً من الخبرات والمهارات الفنية والإدارية ورفع قدراتهم فى مواجهة وحل المشكلات التى تقابلهم أثناء التطبيق وأحيانا يهدف تدريب المديرين على اكسابهم خبرات ومهارات ومعارف تخص السلوك الانسانى وكيفية التعامل معه علاوة على اكسابهم مهارات الاتصال.

**الأساليب المستخدمة فى تدريب المديرين:**

نظراً للمستوى العلمي والثقافي والخبرة الفنية والإدارية التى قد يحصل عليها المديرون خلال مدة عملهم تتنوع الأساليب التى يتم استخدامها مع المديرين فمنها ما يلي :

1. أسلوب المحاضرة الإلقائية.
2. أسلوب الورش الدراسية.
3. أسلوب الحلقات النقاشية.
4. أسلوب تمثيل الأدوار.
5. أسلوب دراسة الحالة.
6. الزيارات الميدانية.
7. عمل أو تصميم نماذج أو مشاريع مقترحة أو تقديم بحوث.

**أولا: قيمة التدريب للفرد تتمثل فيما يلي:**

1 - يؤدى التدريب إلى زيادة إنتاجية العامل.

2 - يساعد التدريب على سرعة تكيف العامل مع ظروف وشروط العمل وبالتالي تزداد ثقتة فى نفسة وقدرتة على مواجهة وحل المشكلات.

3 - فى ضوء أن التدريب يكسب الطرق المثلى لأداء الأعمال فالتدريب يؤدى إلى تقليل الجهد الذى يبذلة الفرد فى العمل.

4 - عادة التدريب يكسب الأفراد مهارات التعامل الصحيح والسليم مع الآلات تقلل إصابات العمل.

**ثانيا: قيمة التدريب بالنسبة للمنشأة:**

إذا كان التدريب يزيد من كفاءة الإنتاجية لدى العمال فإنة بالنسبة للمنشأة يعود التدريب بفوائد كثيرة منها:

1 - تقليل التالف والفاقد من خامات ومواد الانتاج

2 - تخفيض نسب الغياب.

3 - توحيد أساليب وطرق الإنتاج

4 - التقليل من الحوادث وإصابات العمل وأمراض المهنة.

5 - تحسين وتطوير العلاقات الانسانية.



# التفكير وحل المشكلات

يعتبر التفكير من أرقى العمليات النفسية واشدها تعقيداً إذ أنه يعكس قدرة الإنسان على التكيف مع بيئية وعالمه المحيط به والإنسان عند التفكير فى مشكلة ما يعتمد على تنظيم خبراته السابقة والربط بينها بطرق مختلفة حتى يستطيع توليد أفكار جديدة تكون بمثابة حل للمشكلة التى تؤرقه ، فالتفكير معالجة ذهنية لعناصر العالم المحيط بالإنسان تؤدى إلى إيجاد العلاقة الناجحة بين الشكل والمضمون.

ويتفاوت البشر فى القدرة على التفكير من منطلق تفاوتهم أيضاً فى نسب الذكاء الذى يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتفكير والقدرة على الاستدلال العقلى وإدراك العلاقات بين الأشياء وفهم الرموز الموجودة فى البيئة واستبصار وتحليل المواقف المختلفة حيث يقوم التفكير على إدراك الصيغ ثم إدراك تفاصيلها ومعانيها فى مرحلة تالية وبالتالي فالإنسان يعيش عالماً من الأشكال التى لها مضامين ويعتمد الأفراد فى حل المشكلات إلى جانب الخبرة على سماتهم الشخصية أو قدراتهم الخاصة بالإضافة إلى مهاراتهم الخاصة فى التوصل إلى حل المشكلة ، بمعنى أن هناك من الأفراد من هم أكثر ثباتاً انفعالياً من غيرهم مما يدفعهم إلى التمهل وعدم الاندفاع والتركيز فى حل المشكلة . ويؤكد علماء النفس أن التفكير عملية معرفية ترتبط لدى الانسان بعمليات معرفية أخرى مثل التذكر والتخيل والفهم والاستبصار والاستدلال والتي من خلالها يستطيع استخدام الرموز كمحاولة للوصول إلى التفكير المنتج الذي يؤدى به إلى حل المشكلات المختلفة التى

يتعرض لها، كما أكدوا أن كل إنسان يملك القدرة على التطور والنمو كما يستطيع أن يتغير من خلال القدرة على التفكير وبالتالي أنواع التفكير يستطيع إعادة بناء مجتمعه على خير وجه.

**هناك عدة أنواع للتفكير الانسانى نذكر بعضاً منها على النحو التالي :**

1 - التفكير الاستدلالي المنطقي: وفية يكون تفكير الانسان موجهاً ومقصوداً كحل مشكلة ما (هدف محدد) ويحاول تنظيم خبراته السابقة واستخدام الموز كالكلمات أو الإعداد أو الإشارات لإدراك وفهم العلاقات بين الأشياء ومن أمثلة هذا النوع من التفكير محاولة إيجاد حلول للمسائل الرياضية.

2 - التفكير الخيالي: وهو تفكير غير موجه أو غير مقصود يحدث تلقائياً معتمداً على الخيال كما يحدث فى أحلام اليقظة أو التصور الذهني ولا يرتبط هذا النوع بهدف محدد.

3 - التفكير الابتكارى أو الإبداعى: وهو نوع من التفكير يؤدى إلى خلق وتوليد أفكار جديدة تفيد البشرية عن طريق تجميع أكبر قدر من المعلومات عن الشيء المراد الإبداع فيه.

**معنى المشكلة وأسلوب الفرد فى حلها :**

عندما يشعر الانسان بصعوبة بالنسبة لموضوع ما إذن فهناك مشكلة تواجهه وبالتالي يسعى جاهداً للتغلب على تلك الصعوبة ومحاولة حل المشكلة ويختلف كل إنسان عن الآخر فى أسلوبه لحل المشكلة التى تواجهه وفقاً للخبرات التى اكتسبها كماً وكيفاً ودرجة ذكائة ومستوى قدراته وسماته الشخصية.

ولا شك أن الانسان تحيطه العديد من المشكلات التى تنشأ من جراء التفاعل مع العالم المحيط به والتى تحتاج إلى حلول من جانبه.

وكلما ازدادت معرفة المرء بموضوع ما ازدادت مشكلاته فيه وبذلك فالحساسية بالمشكلات يمكن تنميتها عن طريق تنمية خبرة الفرد وتفكير الانسان دائم الارتقاء ويتجه دائما إلى المستقبل دون حدود بعكس تفكير الحيوان الذي لا يتعدى المشاكل الجامدة التى تواجهه كما أن تفكير الإنسان لا حدود لة بينما تفكير الحيوان محدود.

**خطوات التفكير فى حل المشكلات:**

يسير التفكير فى حل المشكلات فى خطوات منظمة على النحو التالي:

**اولا: الشعور بوجود مشكلة:**

الشعور بوجود (صعوبة) مشكلة هو الدافع الحقيقي إلى التفكير فى حلها وعادة ما ينشأ هذا الدافع من طبيعة المشكلة وما تسببه من ضيق وإحباط.

**ثانيا: تحديد المشكلة:**

يتطلب تحديد المشكلة تحديداً مضبوطاً جمع البيانات والمعلومات حول موضوع المشكلة سواء سبق اكتسابها أو كانت جديدة فحل المشكلة فى كثير من الأحيان يعتمد على مدى صلاحية الحقائق التى تبنى عليها.

**ثالثاً: وضع الفروض:**

يلزم لهذه المرحلة نوعاً من المثابرة والتكرار فى جراء محاولات متعددة لوضع الفروض فقد يظهر الحل الصحيح كومضة مفاجئة أمام من يفكر

فى المشكلة كما يتطلب الأمر نوعاً من المرونة فى التفكير والدقة أيضا حيث أن الفروض هي بمثابة حلول مقترحة للمشكلة.

**رابعا : تقييم الفروض :**

تتطلب هذه المرحلة نوعاً من التفكير الاستدلالي فى انتقاء أنسب الفروض وأكثرها ملاءمة لحل المشكلة واستبعاد ما هو مضلل منها عن طريق التفكير النقدي لها

**خامسا : التحقق من صحة الفروض :**

تتطلب هذه المرحلة البحث عن مدى اتفاق الفروض أى اتفاق ما ثبت صحته من الحقائق والحقائق الأخرى أى البحث عن الأمثلة المتناقضة التى تلقى الشك على النتائج حتى يتمكن القائم بالحل من إثبات صحة فروضة.

**العمل وأثره على السلوك الإنسانى :**

ان العامل عن طريق أداءه للعمل يشبع حاجاته واهدافه من مأكل وملبس ومسكن ومركز أدبى أو اجتماعي علاوة على أن العامل باداءه للعمل يحقق أهداف المنشأة.

وإن المنظمة تؤثر تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد العاملين بها وذلك بما توفره لهم من بيئة وظروف وشروط العمل متمثلاً فى القواعد والضوابط الوظيفية وأنظمة وأنماط العمل ومهام ومراحل الأداء (الإنتاج) ومعايير الثواب والعقاب كالأجور والحوافز والمكافآت وأنماط الإشراف والقيادة والمناخ للعمل كلها تؤثر فى سلوك ونشاط وتصرفات العامل (الفرد) بعبارة أخرى فإن تصرفات ونشاطات واستجابات الفرد فى المنظمة ليست نتاجاً مستقلاً

لخصائصة وإنما هي نتاج تفاعل لخصائص الفرد مع خصائص ظروف وشروط بيئة العمل (المنظمة).

**بعض ما يميز السلوك التنظيمي:**

1. **توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة:** إن كل منشأة أو منظمة تقوم بتوجيه سلوك أفرادها لتحقيق أهداف المنشأة وذلك من خلال رسم سياسة الأداء والإنتاجية وتوفير ما من شأنه أن يؤدى إلى رضا العاملين من عملهم.
2. **تحديد الدور الذى يقوم به كل فرد فى المنظمة:** المنشأة ترسم لكل فرد الأعمال المطلوبة منه فى ضوء بطاقة وصف وترتيب الوظائف بحيث لا يتصرف العامل وفقاً لهواه أو رغباته.
3. **تحديد المسئوليات والسلطات فى ضوء الأدوار:** لكي ينجز العامل المهام المطلوبة منه لابد وأن يصاحب هذه المهام بعض السلطات والمسئوليات والصلاحيات وعادة تكون السلطة مساوية للمسئوليات والواجبات.
4. **التنسيق والتكامل بين الأدوار التى يقوم بها العاملون**: عادة تهتم المنشآت والمنظمات بموضوع التنسيق بين الأعمال للأفراد فى المنظمة لضمان عدم التضارب أو التكرار والتعارض بين جهود الأفراد وفى نفس الوقت تراعى عنصر التكامل فى إجراءات الأداء حتى يكمل كل فرد عمل الآخر ليخرج المنتج فى النهاية وفقاً لما هو مطلوب.
5. **الضبط والتحكم فى سلوك العاملين:**يتم الضبط والتحكم فى سلوك العاملين فى المنظمات من خلال نظم الثواب والعقاب والتي تتمثل فى المكافآت المادية والحوافز والعلاوات وزيادة الأجور والمكافآت

المعنوية كالترقيات وخطابات الشكر والتقدير كنظم للثواب أما نظم العقاب فتأخذ شكل الحرمان من الترقية أو منع المكافآت وما إلى غير ذلك أو يكون العقاب فى شكل معنوى كالتوبيخ وتوجيه اللوم والتأنيب

6. **تطوير وتنمية سلوك العاملين:** تهتم المنظمات بعملية تطوير وتعديل وتنمية سلوك العاملين حتى تتواكب وتساير متطلبات العمل واساليبه وذلك من خلال تنفيذ برامج التدريب المستمرة وتنفيذ برامج التثقيف العمالي وحث العاملين على التعلم والتثقيف الذاتى المستمر.



## تعامل الفرد مع الآخرين داخل المنظمة

## ( السلوك التنظيمي )

إن الفرد من خلال تواجده داخل منظمة العمل أو المنشأة التى يعمل بها يدخل فى علاقات مع عدة طوائف من البشر تختلف حسب وظيفته وموقعه التنظيمى وهذه الطوائف عادة تتمثل فى نوعين هما :

**الجماعة الرسمية :**

وهى عبارة عن مجموعة الأفراد داخل التنظيم الرسمي للعمل فعضوية الفرد فى هذه الجماعة وانتقاله إلى جماعة أخرى رسمية يكون عادة من خلال قرارات تنظيمية رسمية تصدر من مستويات وظيفية تملك سلطة إصدار القرارات فى منظمة العمل وتضم الجماعة الرسمية للفرد عدة أفراد يشكلون مستويات وظيفة وإدارية مختلفة ومتعددة فمنهم من فى مستوى الفرد وهم الزملاء ومنهم منفى مستوى وظيفي أدنى وهم المرؤوسين ومن هم فى المستوى الوظيفي الأعلى وهم الرؤساء.

وتنشأ بين الجماعة الرسمية فى المنظمة عده علاقات وهى عبارة عن علاقات عمل تتمثل فى تبادل الخبرات والمعلومات وتبادل التعليمات والتوجيهات وتبادل الأفكار والآراء بهدف حسن التعاون فى الأداء والإنجاز لتحقيق أغراض المنظمة فإذا كانت هذه العلاقات ايجابية سوف تساعد وتساهم فى تحقيق أداء وإنجاز أفضل أما إذا كانت علاقات سلبية وبالتالي سوف تؤثر على مستوى الأداء والإنجاز بالسلب فبدلاً من التعاون سوف يكون هناك تنافس وصراع غير ايجابي.

**الجماعة غير الرسمية:**

هذه الجماعة غير رسمية التى ينتمى إليها الفرد لا تنشأ ولا تتولد من خلال قرارات ادارية تنظيمية رسمية ولكن تنشأ لتحقيق رغبات الأفراد احتياجات ورغبات يؤديها التنظيم الرسمي للمنشأة.

فالجماعات غير الرسمية قد تنشأ بين مجموعة حاملى مؤهل معين داخل المنظمة بصرف النظر عن مستوياتهم الوظيفية أو مواقعهم الإدارية وقد تنشأ على أساس الجنس أو الهوايات أو الديانة أو الاهتمامات السياسية أو الأيديولوجية أو انتمائهم لموطنهم الجغرافى التى وفدوا منها.

وعلى القائمين بإدارة المنظمة النظر بعين الاعتبار لهذه الجماعات غير الرسمية وضرورة تحويلها إلى جماعات دافعة ومؤيدة للتنظيم الرسمي للمنظمة.

**السلوك التنظيمى:**

يطلق مسمى السلوك التنظيمى على كل التصرفات والأنشطة المختلفة التى يبديها الفرد فى العمل وسلوك العاملين فى العمل لا يتم أو ينتج عن فراغ وإنما يكون من خلال وفى اطار اللوائح والقوانين والقواعد المنظمة للعمل .

وسلوكيات الأفراد فى العمل عادة تتمثل فى مواعيد الحضور والإنصراف والانتظام فى العمل طرق ووسائل الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء كم ونوع الجهد المبذول لأداء العمل وكيفية الاستخدام للآلات والأجهزة والإمكانيات المتوفرة في المنظمة وما إلى ذلك من تصرفات وأنشطة كلها تلعب دوراً هاماُ فى حياة العامل وإنتاجية المنظمة.

فالعامل عن طريق أداءه للعمل يشبع حاجاته وأهدافه من مأكل وملبس ومسكن ومركز أدبى أو اجتماعي علاوة على أن العامل باداءه للعمل يحقق أهداف المنشأة.

ومما سبق يتضح ان المنظمة تؤثر تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد العاملين بها وذلك بما توفره لهم من بيئة وظروف وشروط العمل متمثلاً فى القواعد والضوابط الوظيفية وأنظمة وأنماط العمل ومهام ومراحل الأداء (الإنتاج) ومعايير الثواب والعقاب كالأجور والحوافز والمكافآت وأنماط الإشراف والقيادة والمناخ داخل العمل كلها تؤثر فى سلوك ونشاط وتصرفات العامل (الفرد) بعبارة أخرى فان تصرفات ونشاطات واستجابات الفرد فى المنظمة ليست نتاجاً مستقلاً لخصائصه وإنما هي نتاج تفاعل لخصائص الفرد مع خصائص ظروف وشروط بيئة العمل (المنظمة).

**ويرى العلماء ان للسلوك التنظيمى بعض السمات والصفات الخاصة منها ما يلى:**

**بعض ما يميز السلوك التنظيمى:**

**توجية سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة:**

إن كل منشأة أو منظمة تقوم بتوجيه سلوك أفرادها لتحقيق أهداف المنشأة وذلك من خلال رسم سياسة الأداء والإنتاجية وتوفير ما من شأنه يؤدى إلى رضا العاملين من عملهم.

**تحديد الدور الذي يقوم به كل فرد فى المنظمة:**

المنشأة ترسم لكل فرد الأعمال المطلوبة منه فى ضوء بطاقة وصف وترتيب الوظائف بحيث لا يتصرف العامل وفقاً لهواه أو رغباته.

**تحديد المسؤوليات والسلطات فى ضوء الأدوار:**

لكى ينجز العامل المهام المطلوبة منه لابد وأن يصاحب هذه المهام بعض السلطات والمسؤوليات والصلاحيات وعادة تكون السلطة مساوية للمسؤوليات والواجبات.

**التنسيق والتكامل بين الأدوار التى يقوم بها العاملون :**

عادة تهتم المنشآت والمنظمات بموضوع التنسيق بين الأعمال للإفراد فى المنظمة لضمان عدم التضارب أو التكرار والتعارض بين جهود الأفراد وفى نفس الوقت تراعى عنصر التكامل فى إجراءات الأداء حتى يكمل كل فرد الآخر ليخرج المنتج فى النهاية وفقاً لما هو مطلوب.

**الضبط والتحكم فى سلوك العاملين :**

يتم الضبط والتحكم فى سلوك العاملين فى المنظمات من خلال نظم الثواب والعقاب والتي تتمثل مثلاً فى المكافآت المادية كالحوافز والعلاوات وزيادة الأجور والمكافآت المعنوية كالترقيات وخطابات الشكر والتقدير كنظم للثواب أما نظم العقاب فتأخذ شكل الحرمان من الترقية أو منع المكافآت وما إلى غير ذلك أو يكون العقاب فى شكل معنوي كالتوبيخ وتوجية اللوم والتأنيب.

**تطوير وتنمية سلوك العاملين :**

تهتم المنظمات بعملية تطوير وتعديل وتنمية سلوك العاملين حتى تتواكب وتساير متطلبات العمل وأنظمة واساليبه وذلك من

خلال تنفيذ برامج التدريب المستمرة وتنفيذ برامج العمالي وحث العاملين على التعلم والتثقيف الذاتي المستمر.

**الاتصالات والعلاقات السيكولوجية فى العمل :**

يتميز السلوك التنظيمى بأنه يمارس أنواعا مختلفة من الاتصالات منها ما هو رأسي من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى متمثلاً فى التعليمات والتوجيهات والأوامر التى يتلقاها من رؤسائه وكذلك الشكاوى والتظلمات التى يرفعها التى يرفعها إلى رؤساءه. كما أن العامل من خلال سلوكه التنظيمى يدخل فى علاقات واتصالات سوسيولوجية رسمية وغير رسمية مع زملائه فى العمل.

**التقييم والتقويم المستمر للسلوك التنظيمى :**

يقع سلوك العاملين وأداءهم وإنتاجهم تحت رقابة مستمرة للتقييم من خلال عمليات الإشراف وكتابة تقارير الكفاءة السنوية عن أدائهم وإنتاجيتهم من قبل المشرفين والرؤساء.

**مدى تحقيق أهداف المنشأة :**

إن تحقيق أهداف المنشأة البعيدة والقريبة يدل على أن سلوك الأفراد داخل المنظمة( السلوك التنظيمى) قد وجه توجيهاً سليماً.

**الرضا عن العمل:**

يقضى الإنسان ما يقرب من ثلث حياته فى العمل وبذلك يمثل العمل أهمية في حياته كما يعتبر الرضا عن ما يؤدية الإنسان من عمل وتقبله لكل ظروفه ونواحيه لة أهمية ايضاً.

**تعريف الرضا عن العمل:**

هناك عدة تعريفات لمفهوم الرضا عن العمل نذكر منها:

- (يتحدد بمقدار الإشباعات التى يحصل عليها العامل والتى تكون وظيفته هى مصدرها الاساسى)
- ( درجة شعور العامل بمدى إشباع الحاجات التى يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه باداء وظيفة معينة).
- ( حالة انفعالية من السعادة أو الشعور الايجابى).
- ( حصيلة العوامل المتعلقة بالفرد والعمل)
- ( هو الشعور النفسى بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل مع العوامل والمؤشرات الأخرى ذات العلاقة).

وخلاصة لما سبق يعتبر الرضا عن العمل نتيجة لتقبل العامل للعمل نتيجة ما يحصل عليه من عوائد ومنافع التى تزيد بالتالى من حماسه للعمل وبذل مزيداً من الجهد والطاقة فى أدائه للعمل.

**النظريات المفسرة للرضا عن العمل:**

هناك عدة نظريات تناقش مفهوم الرضا عن العمل ومن هذه النظريات ما يلى:

**نظرية أبراهام ماسلو:**

وهى نظرية التدرج الهرمي للحاجات حيث يرى ماسلو أن هناك مجموعة من الحاجات يسعى الإنسان إلى إشباعها تتدرج من البداية إلى النهاية على النحو التالي:

أ - **الحاجات الفسيولوجية:** تتضمن الحاجات الأساسية الملحة لحياة الانسان مثل الحاجة إلى الطعام والماء والهواء والجنس والنوم والدفء.

ب - **حاجات الأمان:** وهى تعبر عن حاجة الفرد فى البعد عن الأخطار والرغبة أو الحاجة للشعور والاطمئنان فى البيئة التى يعيش فيها بحيث لا يقتصر هذا الأمان فى حصول الانسان على الماديات وإنما يتضمن الامن النفسى المعنوى أيضا الذى يتمثل فى استقرار الفرد فى العمل وثبات دخله الذى يشعره بأن مستقبلة فى مأمن وليس مهدد.

ت - **الحاجات الاجتماعية:** وهى حاجات التواد والمحبة مع الآخرين فالانسان كائن اجتماعى يرغب ويسعى إلى الانضمام فى جماعة ويتفاعل مع أفراد هذه الجماعة بشكل تسوده علاقات الصداقة والانتماء.

ث - **حاجات التقدير:** وهى حاجات الفرد للشعور بإنه محل تقدير من الآخرين ويسعى جاهداً للحصول على مكانته الاجتماعية فى العمل لتستمر حالة التقدير بما يشعره بتقبل العمل والحاجة الدائمة الية.

ج - **حاجات تحقيق الذات:** وهى أقصى حاجات الفرد لتحقيق نجاحات مختلفة فى العمل الذى يؤديه والوصول إلى مستوى الكفاءة المطلوبة.

**نظرية العزو فى الرضا عن العمل:**

وترجع هذه النظرية للعوامل المسببة للرضا عن العمل إلى عوامل خارجية مثل ظروف العمل ومناخه والتعامل مع الرؤساء والزملاء والمشرفين أكثر من إرجاع الرضا أو عدمه داخل الشخص نفسه.

أ -وهذا يعنى أن الأفراد تميل إلى عزو فشلها فى العمل إلى أسباب خارجية تتمثل فى ظروف العمل ونواحيه والعلاقة بالأخرين كما يميلوا إلى عزو نجاحهم فى العمل إلى أسباب داخلية مثل الجهد المبذول والقدرة الذاتية على العمل .

**نظرية الدوافع الصحية للعمل:**

وتقسم هذه النظرية العوامل المسببة للرضا أوعدم الرضا إلى ما يلى:

أ - عوامل بيئية فى ظروف العمل الخاصة(بالأجر – العلاقات الانسانية والاجتماعية – الإشراف – سياسة الإدارة – ظروف العمل – الشعور بالأمن )

ب - عوامل داخلية فى الفرد نفسه (الإنجاز – المهارة المكتسبة – نوع العمل – زيادة حجم المسئولية – التقدم فى العمل)

ت - وإذا توافرت العوامل التى تشكل المجموعة الأولى بشكل صحى وسليم فإنها تعمل على منع الفرد من الشعور بعدم الرضا فى العمل وتشكل المجموعة الثانية مجموعة العوامل التى تدفع الإنسان إلى تحريك سلوكه نحو زيادة جهده لتحقيق أهداف المنظمة التى يعمل فيها وبالتالى يزداد رضا الفرد عن العمل.

ث - نظرية التوقعات: تقوم هذه النظرية على أن الانسان فى مجال العمل يتخذ قراراته بعد تحليل دقيق لاحتمالات الخسارة واحتمالات الربح أو الفائدة العائدة من العمل وهذه النظرية لا تقصد الأجر فقط بل تمتد لتشمل العوائد الايجابية التى يحصل عليها الفرد من العمل وتشمل مميزات العمل نفسه من ثناء الرؤساء وتقديرهم للعاملين والرضا المهنى التى يحقق المكانة أما الجوانب أو العوامل السلبية التى تحقق عدم الرضا عن العمل فهى مثل أساليب العقاب المختلفة تخفيض المكانة أو المستوى الوظيفى وعدم وجود فرص الترقى أو الفصل من العمل .

**العوامل المحددة للرضا :**

تختلف العوامل التى تسبب الرضا وعدم الرضا من فترةالى أخرى ومن مجتمع لآخر ومن فرد لآخر وتتمثل هذه العوامل فى: مكونات العمل – علاقة العامل(الفرد) بزملائه مشرفيه فى العمل واجره الذى يتقاضاه ومركزه فى البناء الاجتماعى والتنظيمى للعمل وشروط وظرف العمل ووجهة نظره فى

الظروف المحيطة به وبعمله وساعات العمل وقدرات الفرد واستعداداته وخبراته ومعارفه عن العمل.

تأكيداً على ماسبق يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين:

**الأولى: مسببات خاصة بالتنظيم( العمل )**

**الثانية: مسببات خاصة بالفرد( العامل )**

**اولا: المسببات الخاصة بالتنظيم العمل: وتتمثل فى:**

1 - نظام الأجر ومشتملاتة كالمكافآت والحوافز والترقيات.

2 - الإشراف ومدى إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرفين ومدى اهتمام المشرفين بشؤون عمالهم وحمايتهم لهم

3 - اللوائح والنظم والقوانين المنظمة لسير العمل وهل هى مسيرة أو مقيدة لاجراءات العمل وتسلسله.

4 - ظروف وشروط بيئة العمل من حيث الاضاءة والتهوية والحرارة وحجم ونوع الاتصالات وحيز أو مساحة المكان ومدى توفير المزايا والخدمات الاجتماعية والتثقيفية والترويحية وساعات العمل.

5 - تصميم مناخ العمل وهل يؤدى إلى المرونة والتكامل والأهمية والتنوع أم يسوده نظام الجمود؟

**ثانياً: المسببات الشخصية: وتتمثل فى:**

1 - خبرة الفرد ومعارفة ومهاراتة واستعداداتة وقدراتة الجسيمة والذهنية فى العمل.

2 - بناء شخصية الفرد حيث هناك بعض الشخصيات القادرة على تحمل ضغوط العمل والتكيف والتوافق معها وعلى العكس هناك بعض الشخصيات الضعيفة التى لا تستطيع تحمل ضغوط العمل فتصاب بالقلق والتوتر وعدم القدرة على التكيف وقد تنهار عند اى مواجهة لها لاية عقبات.

3 - المكانة الاجتماعية وتقدير الذات كلما ارتقت المكانة الاجتماعية من خلال الوظيفة وشعر الفرد من خلال هذه المكانة بتقدير الذات كلما كان ذلك دافعاً للرضا فى العمل.

**مظاهر الرضا فى العمل :**

يمكن أن يستدل على الرضا فى المهنى للعاملين من خلال بعض المظاهر التى تتصل بالسلوك العاملين فى العمل ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل **وهى :**

1. زيادة الإنتاج ومستوى جودته حيث وفرة الإنتاج وجودته لا يمكن أن يكون إلا ناتج عمل أفراد على درجة عالية من الرضا عن عملهم.
2. قلة الفاقد والتالف من خامات ومستلزمات الإنتاج عادة تكون من أشخاص راضيين عن عملهم.
3. انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوى وندرة الصراعات والمنازعات فى مجال العمل كلها مظاهر تدل على رضا واستقرار العاملين.
4. الإبداع وتطوير العمل وتحسنه وانخفاض معدل دوران العمل كلها مؤشرات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم.

5. الصورة الذهنية الايجابية الصحية للمنشأة أو المنظمة ونوع العمل بها عند الأفراد العاملين تعد مؤشراً هاماً للرضا عن العمل وخاصة أن هذه الصورة الذهنية الايجابية عن العمل والمنطبعة فى أذهان العمال تؤدى دائما إلى أن يدافع العمال عن منظمتهم وأن يقفوا بجانبها وأن يكون لهم ولاء وانتماء لها هذا مظهر هام من مظاهر رضا العاملين عن عملهم.

6. استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل اجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها فى مجال العمل ومشاركتهم الحقيقية لدفع تطوير العمل ونظمه تدل على مدى الرضا لدى العاملين عن عملهم.

7. مشاركة العاملين فى مختلف انشطة المنظمة وخاصة المشاركة الاختيارية انما تعكس رضا العاملين عن عملهم بعكس الذين يحجمون عن المشاركة.



# الفصل الثانى
# تدريب الموظفين

يقول روبرت كرتيندون: (إن موضوع تدريب الموظفين في القرن الواحد والعشرين موضع تتسع رقعته إلى حد يصعب تغطيته في كتاب واحد، فإن كل المديرين يؤدون تدريب أي شخص بسرعة للإسراع بالتوظيف الكامل داخل وحدة العمل الفعال، ويريد المديرون أيضًا أن يشعر الموظف بالراحة والاستقرار في العمل على المدى البعيد، وهذا ما اعتاد أن يفعله المديرون)، لهذا فنحن ـ عزيزي القارئ ـ وإن كنا قد تكلمنا عن التدريب وأهميته.

1. مسؤولية التدريب.
2. الخصائص المميزة للنشاط التدريبي الناجح.
3. أنواع التدريب.
4. دور التدريب في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

### أولاً. مسؤولية التدريب:

يعتبر التدريب مسئولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه، أي إدارة الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم، والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب، ويوضح الجدول مسؤولية كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

| إدارة الموارد البشرية | المديرون التنفيذيون |
|---|---|
| • تصميم نظام متكامل للتدريب.<br>• التنسيق بين كل جهود التدريب بالشركة.<br>• الإعداد لبرامج التدريب خارج الشركة، ومتابعة الداخلي منها.<br>• الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب، على مستوى الإدارات، والأفراد.<br>• تقديم الخبرة والمشورة فيما يمس التدريب.<br>• التأكد أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي.<br>• نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب. | • تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين.<br>• تحديد الحاجة التدريبية لإداراتهم ومرؤوسيهم.<br>• تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة.<br>• التحدث مع المرؤوسين فيما يمس نصيبهم من خطة التدريب.<br>• تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية.<br>• المشاركة في جهود التدريب والتطوير. |

ويقول الدكتور زكي محمود هاشم: (ويقع على عاتق الإدارة العليا بالمنظمة الجانب الأكبر من المسئولية عن التدريب باعتبارها مسئولة عن تطور المنظمة ككل وعن تحقيق الأهداف العامة من خلال رفع مستوى أداء وسلوك العاملين في كافة المستويات الوظيفية).

ولا يجب أن ننسى أن أي فرد داخل المنظمة مسؤول عن تدريب وتطوير نفسه، وأن عليه أن يتبصر بذاته، وأن يحدد النقاط التي تحتاج إلى تطوير، ويناقشها مع رئيسه المباشر، أو مدير التدريب والموارد البشرية، وذلك لكي

يتعرف على ما يمكن عمله بصدد هذا الأمر، وما هو دوره وأيضًا دور الأطراف الأخرى في عملية التدريب والتطوير.

فليست مسئولية التدريب على المنظمة فقط ولكنها مشتركة بين المنظمة والفرد، لهذا تختلف أنواع التدريب حسب تلك المسئولية.

**ثانيًا. أنواع التدريب:**

على أي شركة أو منظمة أن تحدد سياستها العامة في التدريب، ويعني هذا تحديد أنواع التدريب التي تفضلها الشركة وتود التركيز عليها، وهناك العديد من أنواع التدريب، وهي تمثل الاختيارات المتاحة أمام الشركة، وتستطيع الشركة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وتلك هي أنواع التدريب:

| مرحلة التوظف | نوع الوظائف | المكان |
|---|---|---|
| • توجيه الموظف الجديد.<br>• التدريب أثناء العمل.<br>• تدريب لتجديد المعرفة والمهارة.<br>• تدريب بغرض الترقية والنقل. | • التدريب المهني والفني.<br>• التدريب التخصصي.<br>• التدريب الإداري. | • داخل الشركة.<br>• خارج الشركة.<br>• في برامج حكومية. |

**أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:**

1. توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل

عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسيه لسنوات عديدة قادمة.

2. التدريب أثناء العمل: ترغب المنظمات أحيانًا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر؛ حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرًا من آلات اليوم تتميز بالتعقد، لذلك عليه أن يتلقى التديب مباشرًا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

3. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، لمعاصرة الأنظمة الجديدة.

4. التدريب بغرض الترقية والنقل: وذلك لوجود إحتمالات كبيرة لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وهذا الاختلاف مطلوب التدريب عليه.

**أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:**

1. **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية، في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، والميكانيكا، وغيرها.

2. **التدريب التخصصي:** ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية وهندسة الإنتاج.

3. **التدريب الإداري:** ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الإشرافية أوالوسطي أو العليا.

**أنواع التدريب حسب مكانها:**

1. **التدريب داخل الشركة:** قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواءً بمدربين من داخل أو خارج الشركة، وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج والإشراف عليها.

2. **التدريب خارج الشركة:** تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءًا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة، وربما خارج الدولة، وذلك من خلال شركة تدريب خاصة.

3. **برامج حكومية:** تقوم الدولة أحيانًا بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، وهي برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

**ثالثًا. الخصائص المميزة للنشاط التدريبي الناجح:**

وإن كنا قد تعرفنا على أنواع التدريب، فما علينا الآن إلا أن نتعرف على كيف يكون هذا التدريب ناجحًا، حيث ينبغي أن تتوافر خصائص معينة في النشاط التدريبي لكي يكون نشاط تدريبي ناجح، **وهذه الخصائص هي:**

### 1. أن يكون التدريب نشاطًا مستمرًا:

إن التدريب لا يوجد في المنظمة للعاملين الجدد فقط، ولكنه نشاط مستمر أوسع من ذلك، فهو مستمر بالنسبة للفرد في المنظمة، حيث أن ذلك الفرد ينقل ويترقى من وظيفة لأخرى ومن إدارة لأخرى، وهذا يستلزم التدريب على العمل في الوظائف والإدارات الجديدة، كما أنه مستمر بالنسبة للمنظمة، حيث أن المنظمة في حالة تغير مستمر، فهي تتوسع وتتغير من أنشطتها وتضيف آلات جديدة وتستخدم نظم عمل جديدة وهذا يستلزم ضرورة القيام بالنشاط التدريبي بصفة مستمرة، إذًا فالتدريب عملية مستمرة وليست عملية وقتية.

### 2. التدريب نظام متكامل:

أي أنه نظام مفتوح تتأثر عناصر البرنامج التدريبي من موضوعات، مدربين، متدربين، وسيلة التدريب، مكان، وزمان التدريب، مشاكل المنظمة، بطبيعة الأنشطة التي تؤدي، كما أنه متكامل من ناحية أنه لكي يتم بشكل فعال يستلزم توفير مستلزمات معينة له من معدات، وأفراد وورش وقاعات تدريب ... إلخ، ثم يتم تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه للحصول على نتائج معينة تتمثل في اكتساب الأفراد معرفة ومهارة واتجاهات جديدة، ويلي ذلك متابعة وتقييم النشاط التدريبي.

### 3. التدريب نشاط متغير ومتجدد:

وبما أن التدريب نظام متكامل فالتغيير في ظروف الإدارة أو التجديد في الآلات، دخول منافسين بأنظمة انتاجية جديدة يؤدي بالضرورة إلى التغيير في القيام بأنشطة النشاط التدريبي من ناحية مادة التدريب، طريقة التدريب، مكان وزمان التدريب ... إلخ، هذا يعني أن اسلوب التدريب الناجح في وقت

ما بظروف معينة لا يعني بالضرورة، نجاح ذلك الأسلوب في ظروف ووقت مختلفين، ويستلزم ذلك التغير في النشاط التدريبي.

4. **التدريب نشاط إداري وفني:**

فهو نشاط إداري حيث يستلزم القيام بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للنشاط التدريبي، وهو نشاط فني حيث يحتاج متخصصين في تقييم البرامج التدريبية، وفي تحديد أسلوب التدريب وفي اكتشاف الحاجة للتدريب وفي تنفيذ برامج التدريب وبذلك فهو نشاط إداري وفني.

**رابعًا. دور التدريب في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة:**

يقول الدكتور جمال الدين محمد المرسي: (إن التدريب يلعب دورًا مؤثرًا في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، ويذهب بعض الباحثين إلى القول بأن نقص الاستثمار في التدريب يمثل أحد الأسباب التي ساهمت في تدني القدرة التنافسية للشركات الأمريكية عمومًا في مواجهة الشركات اليابانية وما ترتب على ذلك من إنخفاض حصتها السوقية في الأسواق المحلية والخارجية، على سبيل المثال: تنفق الشركة الأمريكية في المتوسط 2600 دولارًا للعامل في السنة على التدريب، بينما تنفق الشركة اليابانية في المتوسط نحو 6500 دولارًا للعامل في السنة في مجال التدريب، ورغم ذلك فإن تجربة الشركات الناجحة في الولايات المتحدة وغيرها تؤكد أن التدريب يلعب دورًا حاكمًا في زيادة الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية، على سبيل المثال تنفق شركة "زيروكس" 125 مليون دولار على التدريب كل عام بالإضافة إلى نسبة 2.5٪ من المبيعات، وقد ساعد هذا الاستثمار في التدريب الشركة

على استعادة مركزها الريادي في مجال تصوير المستندات من اليابانيين، كذلك فإن شركة "موتورولا" تخصص ما بين 3.5 -5٪ من إجمالي أيام العمل في السنة لكل موظف لأغراض التدريب.

**والسؤال:** لماذا تعتقد هذه المنظمات وغيرها أن الاستثمار في التدريب سوف يساعدها في تحقيق ميزة تنافسية؟ والإجابة ببساطة تكمن في أن المؤسسة التي تنجح في التعامل الفعال مع المتغيرات البيئية الخارجية مثل تحدي العولمة، وتحدي الجودة، والتحدي التكنولوجي، والتحدي التنافسي، والتحدي الثقافي والاجتماعي، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية في أسواقها المستهدفة).

وأخيرًا نختم بقول الدكتور زكي محمود هاشم: (هناك مسؤولية الفرد عن تنمية قدراته ذاتيًّا، فهناك فرق بين التدريب الرسمي الذي هو مسئولية الإدارة وبين التنمية الذاتية التي هي مسئولية الموظف نفسه، حيث يقع عليه عبء تنمية قدراته ومعارفه ومهاراته بجهود فرديه وبمبادرات شخصية منه كالقراءة الحرة أو حضور الندوات العامة أو غير ذلك من أساليب التنمية الشخصية)، فيقول روبرت كرتيندون: (التدريب مسؤوليتك وليست مسؤولية الشركة).



# تنفيذ برنامج التدريب



(يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي: تنفيذ البرنامج، وسواء كان هذا البرنامج داخل الشركة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ، والتأكد من أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه).

فمرحلة التنفيذ هي التي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي بالإعداد لها والتي من أهمها: توقيت البرنامج، تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة، تجهيز المطبوعات، الاتصال بكل من

المدربين والمتدربين، لهذا سوف نتعرف عزيزي القارئ في هذا المقال على العناصر التالية:

1. أهمية مراعاة مبادئ التعلم عند تخطيط البرنامج التدريبي.
2. تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي.
3. تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي.
4. المتابعة اليومية للبرنامج.

**أولًا. أهمية مراعاة مبادئ التعلم عند تخطيط البرنامج التدريبي:**

لتحقيق فعالية البرنامج التدريبي يجب مراعاة تطبيق مبادئ التعلم عند تخطيط البرنامج، باعتبار أن التدريب هو في أساسه محاولة لإمداد المتدربين بمعلومات ومهارات وخبرات جديدة نافعة لهم، أو محاولة للتأثير في اتجاهاتهم عن طريق تعليمهم قيم ومبادئ جديدة، ومن مبادئ التعلم التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التدريبي، المبادئ الهامة التالية:

1. **الحاجة:** ونعني بذلك وجود حاجة لدى المتدرب تدفعه إلى حضور البرنامج التدريبي لاكتساب خبرات جديدة نافعة، فوجود الحاجة أو الدافع أمر لازم وضروري حتى يتم التعلم، ويؤكد ذلك أهمية استثارة دوافع المتدربين عن طريق ربط التدريب بتحقيق أهداف ينشدها المتدرب، وحاجات يسعى لإشباعها، مثال ذلك حاجات تحقيق الذات والاعتبار والتقدير والإنجاز وغيرها.
2. **المشاركة:** فمشاركة المتدربين تُسهِم في دعم العملية التدريبية بجعلهم يتعلمون بدرجة أسرع، ويحتفظون بما تعلموه لفترة أطول.

3. **الممارسة:** فهي تُسهِم في طبع الأفكار والمعلومات الأساسية في أذهان المتدربين، وتزيد من فرصة حدوث الاستجابات الصحيحة لديهم.

4. **ارتباط المادة التدريبية بعمل المتدرب**: وبذلك يكون للتدريب معنى وهدف للمتدرب، ويُحفِّزه على متابعة الاجراءات والأسس الصحيحة للأداء.

5. **مراعاة الفروق الفردية:** فأسلوب التدريب الأفضل هو ذلك الأسلوب الذي يتفق مع قدرات المتدربين، ويتلاءم مع الفروق الفردية بينهم في القدرات والاستعدادات ومستوى الذكاء وغيرها من أوجه الفروق الفردية.

6. **التحويل:** فالمتدرب لابد أن يُحوِّل أو ينقل بسرعة ما تعلمه خلال البرنامج التدريبي إلى الواقع العملي إذا كان التدريب يتم على حالات ومواقف مماثلة لمواقف وظروف العمل الحقيقية، وهو ما يُعرف بانتقال أثر التدريب.

7. **المعلومات المرتدَّة:** حيث يتم تزويد المتدربين بمعلومات دقيقة عن مدى تقدمهم، الأمر الذي قد يدفعهم إلى توفيق وتكييف سلوكهم في البرنامج التدريبي؛ لتحقيق أقصى قدر من التعلم بأسرع وقت ممكن، وبصفة عامة فإن تقارير التقدم التي توضح مدى تقدم المتدرب، تسهم في سرعة وفعالية التعلم.

8. **التعزيز:** ويعني ذلك تعزيز أثر الجهود التدريبية عن طريق مدخل الإثابة لمن حضروا برامج تدريبية، مثال ذلك إعطاؤهم منحًا مالية أو منحهم أولوية عند الترقية أو منحهم شهادات تقدير أو منحًا دراسية أو غير ذلك من صور التدعيم الإيجابي والتشجيع والتحفيز على التدريب.

## ثانيًا. تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي:

يقول الدكتور زكي محمود هاشم: (يجب أن يتوافر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، ويتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضع، ومدى تعقده، وأيضًا حسب مستوى المتدربين أنفسهم.

بعد ذلك يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج على الأساليب التدريبية التي سيقدم بها الموضوع، مثال ذلك التوزيع التالي:

| الأساليب التدريبية | الوقت المحدد |
|---|---|
| محاضرات لتقديم المفاهيم والأسس العلمية في الموضوع | ساعة ونصف |
| حلقات نقاشية في مجموعات صغيرة من المتدربين | ساعة ونصف |
| عرض أفلام تدريبية مرتبطة بالموضوع | نصف ساعة |
| حالات تطبيقية مرتبطة بالموضوع | نصف ساعة |

## ثالثًا. تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي:

قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليًا بالمنظمة، وهو ما يُعرف بالتدريب الداخلي وهنا تتولى وحدة التدريب بالمنظمة، أو مركز التدريب التابع للمنظمة، مسؤولية تنفيذ البرنامج التدريبي، وقد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارجيًا في مراكز تدريب متخصصة، وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان وهما:

1. مدى توافر إمكانيات التدريب لدى المنظمة من حيث المدربين، ومعينات ومساعدات التدريب من وسائل الإيضاح التي تساعد المتدربين على استيعاب المعلومات والمعارف المقدمة في البرنامج التدريبي،

وكذلك من حيث توافر قاعات مناسبة للتدريب وميزانية كافية للتدريب وغيرها.

2. مدى توافر أجهزة تدريب خارجية، ومدى ما تُوفِّره هذه المراكز المتخصصة من برامج تدريبية تغطي احتياجات المنظمة، ومدى توافر إمكانات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين، وإمكانات ومعينات التدريب وأساليب التدريب المستخدمة، فضلًا عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية.

وينصح الدكتور حامد بدر فيقول: (يُفضِّل أن يتم التدريب الإداري خارج المنظمة حتى لا تُعطل الأعباء الإدارية للمديرين من مواصلة البرنامج التدريبي، وطريقة التدريب المستخدمة تلعب دورًا أساسيًا في تحديد مكان التدريب، حيث أن بعض طرق التدريب مثل لعب الأدوار والمحاكاه تستلزم تجهيزات مكانية معينة قد لا تكون موجودة بالمنظمة، وبالتالي يتم إجراء التدريب في مكان به هذه التجهيزات).

أما عن التدريب داخل حجرة التدريب فيقول الدكتور أحمد ماهر: (يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التدريب على فاعلية هذا التدريب، فالطريقة التي تنتظم بها المقاعد والمنافذ ومكان المُدرِّب لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات، وإمكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة)، ويوضح الجدول التالي بعض النماذج شائعة الاستخدام في تصميم وترتيب قاعات التدريب.

الدائرة المستديرة يسمح بدرجة عالية من الديموقراطية والمشاركة، كما أن تعبيرات الوجه وحركة الجسم ملحوظة بواسطة جميع الدارسين مما

يُمكِّن من تعزيز الآراء والاتصال، لذا قد يكون من المفيد استخدام المائدة المستديرة في أساليب التدريب الخاصة بالمناقشة الجماعية وما يشابهه من أساليب.

نصف دائرة تتميز بوجود قائد واضح يدير حلقة المناقشة على الأخص عند استخدام وسائل مساعدة في التدريب، ويناسب هذا الشكل مع أسلوب العصف الذهني في التدريب.

المائدة المربعة يمكنها أن تفصل بين نوعيات الدارسين، وكل جانب من المائدة يمكن أن يُمثل جماعة تنتمي إلى قسم أو إدارة أو شركة مستقلة، ويُعاب على هذا الشكل أن رؤية وسائل الإيضاح ومساعدات التدريب غير كاملة، كما أن المدرب ليس له مكان محدد، ويناسب هذا الشكل أسلوب المناقشة الجماعية.

المائدة على شكل حرف U فهو يسمح بتقسيم الدارسين إلى ثلاث صفوف أو مجموعات، ويسمح بالمشاركة في الرأي، ويسمح بإضافة نوع من الرسمية في ترتيب الدارسين ويعاب على هذا الشكل أنه لا يُسمح لكل الدارسين أن يروا بعضهم البعض بوضوح، ويمثل الشكل توفيقًا بين شكل الدائرة المستديرة وحرف U معًا، وبالتالي فهو يحاول أن يوفر مزايا الشكلين معًا.

اشتقاقًا من الشكل الدائرة المربعة، نرى أن المائدة المستطيلة يمكنها أن تحد من المشاركة والمناقشة لأن الدارس في أول المائدة لا يستطيع رؤية زميلة في آخر المائدة، إلا أن المائدة المستطيلة تسمح بوجود مدرب، بل في بعض الأحيان تسمح بوجود مُدرب آخر يعقب على رأي المدرب الأول.

يقدم شكلًا وتقليدًا لصفوف الدراسة التقليدية في المدارس والجامعات، ويتيح هذا الشكل سيطرة عالية للمدرب على الدارسين، وإن كان لا يتيح للمدرب إمكانية التعرف على مدى تقدم الدارسين في حل التمارين.

**رابعًا. المتابعة اليومية للبرنامج:**

يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية، ومدير التدريب، أو أخصائي التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة، وعلى مدار أيام البرنامج، وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع، والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها.

وتتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج، مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب، أو تأجيل الجلسة التدريبية وأيضًا علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي.

**وأخيرًا:**

(إنه لمن المهم أن تهتم إدارة الموارد البشرية في الشركات بتدريب الموظفين)، فما على إدارة الموارد البشرية إلا أن تساعد موظفيها بإعانتهم بالتدريب المستمر حتى يكونوا على درجة عالية من الإنتاجية، وهذا ما يُحقق لتلك المؤسسة النجاح الدائم.



# قاعة تدريب الموظفين



يقول الدكتور أحمد ماهر: (التدريب ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة لرفع قدرات الأفراد وتعديل سلوكياتهم؛ بقصد رفع إنتاجية المنظمة، من أجل هذا كان هناك ضرورة للتدريب حيث إنه أيضًا وسيلة من وسائل علاج المشكلات المحتملة)، لهذا سوف نتناول - عزيزي القارئ - في هذا المقال كيف تتعرف على حاجة المنظمة من التدريب، وذلك من خلال عناصر المقال وهي:

1 - معنى الحاجة إلى التدريب.

2 - أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب.

3 - تحديد هدف التدريب.

## أولًا ـ معنى الحاجة إلى التدريب:

(تلجأ كثير من المنظمات إلى تصميم برامج للتدريب، وتخصيص موارد مالية عالية لها؛ وذلك بسبب اعتقاد هذه المنظمات بضرورة هذه البرامج، وتخطئ بعض المنظمات في هذا السعي، وذلك بسبب عدم استناد تصميم البرامج إلى حاجة فعلية للتدريب، لذلك فإن تحديد الحاجة إلى التدريب ينبغي أن يستند إلى تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمة، ويعاني منها أداء الأفراد).

(إذا كانت قدرات الأفراد مقبولة ولكن هناك ضعف في إنتاجية المنظمة؛ فهذا يعني أن سبب ضعف الانتاجية قد يرجع لأسباب أخرى غير قدرات الأفراد، وتظن بعض المنظمات أن التدريب هو العلاج السحري لجميع مشاكل المنظمة؛ إلا أنه يجب أن يكون التدريب مبررًا وهو ضعف قدرات الأفراد).

ويحلل الدكتور زكي محمود هاشم الاحتياجات التدريبية بأنها: (هي تلك الاحتياجات التي تسعى عملية التدريب إلى توفيرها، وتختلف الاحتياجات التدريبية تبعًا لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها، حيث تختلف طبيعة العمل ومسؤولياته ومشكلاته ومتطلباته من مستوى وظيفي إلى مستوى وظيفي آخر.

ففي مستويات التنفيذ تزداد الحاجة إلى المهارة والدقة في الأداء، بينما في المستويات الإشرافية تبرز مهارات التعامل مع الآخرين وتوجيههم، أما في مستوى الإدارة العليا فتبرز الحاجة إلى مهارات التخطيط ورسم السياسات واتخاذ القرارات طويلة الأجل).

فيجب أن تكون هناك حاجة ملحة لتدريب الأفراد في المنظمة، فليست كل مشكلة في المنظمة نابعة عن قلة التدريب، إنما التدريب ما هو إلا وسيلة مساعدة للأفراد؛ حتى يفهموا كيفية عملهم على الوجه الصحيح، مما يضاعف الإنتاج على مستوى الأفراد.

**ثانيًا. أساليب تحديد الحاجة إلى التدريب:**

يمكن تحديد الحاجة إلى التدريب وذلك إذا كان هناك قصور في المعلومات أو في المهارات، وذلك عن طريق أسلوبين هما:

أ - تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد:

يؤدي القصور في معلومات الفرد إلى تحديد حاجة هذا الفرد للتدريب، ويرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية:

| السبب | التأثير |
|---|---|
| **الترقية** | تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد وبين متطلبات الوظيفة الجديدة. |
| **النقل** | يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة في النقطة السابقة. |
| **تقييم الأداء** | يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي، وبين الأداء المطلوب وفقًا لمعايير التقييم. |
| **برامج تخطيط المستقبل الوظيفي** | عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصوراً في المعلومات أم لا. |
| **الإدارة والإهداف** | يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية وبين النتائج المستهدفة. |

| الرقابة على الجودة | إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل وجب تدريبهم. |
|---|---|
| الشكاوى | إذا كانت أسباب الشكوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل وجب تدريبهم. |
| القيام بمهام خاصة | إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة وجب تدريبه. |
| التناوب الوظيفي | إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي وجب تدريبهم على هذه الأعمال. |

**هذه بعض الأمور التي تحدد إحتياجات الفرد للتدريب، فهذه الأسباب تعتبر على مستوى الفرد.**

**ب - تحديد الحاجة للتدريب على مستوى المنظمة :**

يقوم أخصائيو التدريب على مستوى المشروع باستخدام قوائم الأسئلة أو المقابلات الشخصية مع المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتدريب، وتدور الأسئلة المطروحة في كل من القوائم أو المقابلات حول تأثير إنشاء وحدات إنتاج جديدة، إضافة منتجات جديدة، استخدام آلات ومعدات جديدة، الآخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة، الأخذ بسياسات تسويق أو تسعير أو إعلان جديدة على الأداء الواجب أو المطلوب في المستقبل، وما إذا كان هذا الأداء يختلف عن الأداء الفعلي، وتؤدي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتدريب وأيضًا إلى التعرف على محتوى برنامج التدريب.

### ثالثًا. تحديد هدف التدريب:

بعدما حددنا الحاجة إلى التدريب فالآن علينا أن نتعرف ما هو الهدف من التدريب، حيث يقول الدكتور زكي محمود هاشم: (إن تحديد أهداف البرنامج التدريبي هو الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط تحديد أهداف البرنامج التدريبي بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات والمهارات المراد إكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفيرها ومحتوياتها).

**ومن هذا المنطلق يمكن أن نتصور عديداً من الأهداف للبرامج التدريبية المختلفة، مثال ذلك الأهداف التالية:**

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.
- إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء.
- تطوير سلوكيات المتدرب وإتجاهاته وإكسابه قيمًا واتجاهات جديدة نحو مسائل أومواقف معينة.
- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.
- إمداد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

**(كما يمكن التفريق في أهداف التدريب، وذلك حسب المدة التي يغطيها التدريب كالآتي:**

1 - أهداف قصيرة الأجل: وفي الغالب تغطي احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة، تعبر عن رغبة المنظمة في علاج مشاكل طارئة، أو لمواجهة احتياجات سريعة لبعض الأفراد، أو لبعض الإدارات.

2 - أهداف طويلة الأجل: وهي في الغالب تغطي احتياجات تنمية وتطوير متأنية، وتعبر عن رغبة المنظمة في النمو والتطوير والنضج الطبيعي للأفراد أو الإدارات).

**ويقول ميشيل أرمسترونج:** (يهدف تحليل احتياجات التدريب إلى تحديد الفجوة بين ما يحدث وما يجب أن يحدث).

(تحديد الاحتياجات يعبر عن أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد وأنماط أدائه ودرجه كفاءته وهو ما لا يتم إلا عن طريق التدريب).

والآن عليك عزيزي القارئ أن تجاوب على الأسئلة التالية حتى تحدد حاجة منظمتك للتدريب:

ما هو الهدف من التدريب؟

هل الأفراد في حاجة إلى التدريب؟ من هم هؤلاء الأفراد بالتحديد؟

هل هناك تطوير في المنظمة قد يساعد في ذلك التدريب، كأن يكون هناك آلات جديدة أو منتجات جديدة؟

# كيف تختار وتعين موظفيك؟



تأتي عملية الاختيار بعد عملية الاستقطاب التي تكلمنا عنها في المقال السابق، فبعد أن تم جذب عدد من الموظفين لشغل الوظيفة، يتم التصفية بينهم واختيار الأنسب منهم، يقول الدكتور عادل محمد زايد: (تمثل عملية الاختيار نقطة البداية الطبيعية عند تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تكون المهمة الأساسية لعملية الاختيار هي وضع تلك الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ، وبمعنى آخر تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغلها)، فنحن ـ عزيزي القارئ ـ على موعد في هذه المقالة مع كيفية اختيار موظفيك.

## أولًا. ما هو الاختيار؟

يصف الدكتور أحمد ماهر عملية اختيار الموظفين بأنها (تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة؛ لتصفية وانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقًا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة).

عن اختيار الموظفين: (هو وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، وهو أمر له أثره البالغ في رفع الكفاءة الإنتاجية بالمنظمة).

فيقصد بالاختيار والتعيين أنه ذلك النشاط الإداري الذي يتعلق بالبحث عن المهارات المطلوبة للمنشأة، وحث الأفراد الذين تتوافر لديهم الاشتراطات للتقدم للوظائف الشاغرة؛ تمهيدًا لاختيار أفضل المهارات للعمل بالمنشأة المعنية.

## ثانيًا. أهمية عملية الاختيار:

1 - تعد مفتاح دخول العنصر البشري إلى المنظمة.
2 - تحدد كفاءة الاختيار كفاءة الإدارة على تصميم باقي السياسات الأخرى الخاصة بالأفراد.
3 - ترتبط مدى كفاءة تحديد احتياجات المشروع من التدريب مستقبلًا بمدى كفاءة تطبيق سياسة الاختيار للأفراد.
4 - تؤثر سياسة الاختيار في فرص الترقية مستقبلًا.
5 - الارتفاع المتزايد في تكاليف العمالة يجعل من الضروري التركيز على اختيار أنسب المهارات الإنسانية التي تتلاءم مع الوظائف الزائدة والعمالة الناقصة في بعض القطاعات.

6 - يؤثر فشل سياسة الاختيار كثيرًا على مستوى الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

7 - ترجع كثير من مشكلات العمالة إلى سوء سياسات الاختيار والتعيين المتبعة في المنظمة.

## ثالثًا. ما هي معايير الاختيار؟

تعتبر معايير الاختيار هي الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين "أو بنسبة معينة"، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف، وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة، وهي:

### 1 - مستوى التعليم:

تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معينًا من التأهيل العلمي، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف.

### 2 - الخبرة السابقة:

يفضل معظم أصحاب الأعمال الأفراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلتحقون به؛ لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرًا سهلًا بالنسبة لطالب الوظيفة، كما أنها تعتبر مؤشرًا لإمكانية نجاح الفرد في عمله.

### 3 - الصفات البدنية "الجسمانية":

تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة كالطول، أو قوة الذراع واليدين أو بعض الصفات التي تتعلق بالاهتمام بالمظهر والأناقة في الملبس مثل العاملين في مجال المبيعات أو التسويق.

### 4 - الصفات الشخصية:

وتشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد مثل الحالة الاجتماعية، ومن البيانات التي تشير إلى الشخصية أيضًا العمر.

## رابعًا. مراحل عملية الاختيار:

ترتبط عملية الاختيار بالعمليات السابقة لإدارة الموارد البشرية، فمن الطبيعي أن يتم الاختيار بعد عملية تخطيط الموراد البشرية وعملية الاستقطاب، لذلك تتطلب عملية الاختيار القيام بإجراءات أو خطوات معينة؛ حتى يتم اتخاذ قرار باختيار أحد المرشحين للاختيار، وهذه الخطوات هي:

### المرحلة الأولى: المقابلة المبدئية:

تعتبر المقابلة المبدئية بمثابة الخطوة الأولى التي يلتقي فيها كل من صاحب العمل أو من يمثله مع المتقدم للوظيفة، فعندما يتقدم أحد الأفراد للوظيفة فإن مدير أو أخصائي الموارد البشرية يجلس معه لدقائق قليلة، يكون الغرض منها التعرف على المتقدم، ويكون الهدف من هذه المقابلة هو استبعاد الأفراد الذين لا تتوافر فيهم الشروط اللازمة للتعيين.

ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لاستبعاد المرشحين ممن لا ينطبق عليهم شروط شغل الوظيفة المعايير التالية: شرط ( الجنسية ـ حسن

السير والسلوك ـ عدم تطبيق أحكام جنائية على الشخص ـ عدم الفصل من الخدمة من منظمات سابقة ـ اجتياز الاختبارات الوظيفية ـ اللياقة الصحية).

**المرحلة الثانية: طلب التوظيف:**

يقوم طالب التوظيف في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظيف وذلك بغرض تقديم نفسه للشركة، وتهتم الشركة بطلب التوظيف؛ لأنه يساعدها على اختيار الأفراد المطلوبين، وطلب التوظيف يمكن أن يعطي بيانات عن الفرد تفيد في التنبؤ بمدى فاعلية الفرد في عمله، ويكون هذه الطلبات أساس الملفات الشخصية للمرشحين الذين اجتازوا بنجاح الاختبارات المقررة لشغل الوظائف الشاغرة، وهو من أرخص وسائل الاختيار، ويتضمن بيانات عن الفرد مثل: (البيانات الشخصية، التعليم والمؤهلات، الاهتمامات في أوقات الفراغ، التاريخ الوظيفي للشخص "اسم المنظمة التي عمل بها من قبل").

**المرحلة الثالثة: اختبارات التوظيف:**

يقول ميشيل أرمسترونج: (يتكون اختبار الانتقاء من تطبيق إجراءات قياسية على من يخضعون للاختبارات وهي التي تتمكن من قياس إجاباتهم، والاختلافات في النتائج تمثل اختلافات في القدرات والسلوك)، ويقول الدكتور أحمد ماهر: (تستخدم الاختبارت كإحدى وسائل الاختيار في جميع الدول المتقدمة، ويتحدد الشكل المناسب لاختبارات التوظيف في ضوء المتطلبات الوظيفية)، **ومن أهم أنواع الاختبارات ما يلي:**

### 1 - اختبارات الذكاء:

تعد اختبارات الذكاء من الاختبارات النفسية الأقدم والأكثر استخدامًا، حيث تقيس هذه الاختبارات المعارف، والمهارات، والاستعدادات الذهنية للفرد، ومن أهم القدرات العقلية مايلي: الفهم اللغوي، والفهم العددي، وسرعة الإدراك والفهم، والتصور البصري، الطلاقة الكلامية، والاستنباط.

### 2 - اختبارات شخصية ونفسية:

تحاول الاختبارات الشخصية تقييم نوع شخصية المتقدم للتعرف على سلوكه، مثلًا هل هو شخصية عدوانية أو مثابرة ...إلخ أو أنواع الشخصية، والصفات المهمة التي تصف الفرد مثل الانطوائية والاجتماعية، فتهدف هذه الاختبارات إلى قياس التصرفات التي تميز الفرد عن غيره.

### 3 - اختبارات الأهلية والتحصيل "الأداء":

يتم تصميم اختبارات الكفاءة للتنبؤ بإمكانية قيام الفرد بعمل ما أو مهمة خلال العمل يمكنها أن تغطي بعض المجالات مثل الكفاءة الكتابية، والكفاءة العددية والميكانيكية، والبراعة اليدوية والعقلية، وقد تكون على شكل اختبارات فردية موثوق بها، أو مجموعة من الاختبارات مثل تلك التي تم تطويرها منذ عدة سنوات من قبل المعهد القومي البريطاني لعلم النفس الصناعي لاختيار الحرفيين.

**المرحلة الرابعة: المقابلات:**

يتم في هذه المرحلة مقابلة المرشحين لشغل الوظيفة بشكل رسمي، من خلال مقابلات شخصية تعقدها المنظمة، يتم من خلالها قياس قدرات المرشحين، وتهدف تلك المقابلات إلى الحُكم عن قرب على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة، واختيار أكثرهم تطابقاً لشروط شغل الوظيفة، ومن الممكن أن تعتمد المنظمة على نوعيات متعددة من المقابلات وذلك حسب الموقف، ويوضح الجدول الأنواع المختلفة للمقابلات الشخصية:

| نوع المقابلة | نوع الأسئلة | الاستخدامات |
|---|---|---|
| **غير المخططة** | تحدد الأسئلة خلال المقابلة. | يمكن استخدامها في مقابلة المرشحين لشغل المناصب الإدارية العليا، أو عند الرغبة في إعطاء المرشح فرصة للتحدث عن نفسه. |
| **المخططة** | قائمة أسئلة محددة من قبل، توجه إلى كل المرشحين. | يمكن استخدامها في الحالات التى يكون فيها عدد المتقدمين لشغل الوظيفة كبير، وبالتالي يمكن المقارنة بينهم واستبعاد غير اللائق. |
| **المختلطة** | خليط من الأسئلة المخططة وغير المخططة. | مناسبة في الحالات التى ترغب فيها المنظمة في تحقيق أهداف المقارنة مع السماح بحرية التعبير عن الذات. |
| **السلوكية** | أسئلة عن مواقف افتراضية يطلب من المرشح توضيح كيفية التصرف فيها. | تستخدم لاختبار قدرات الفرد المنطقية وقدرته على تحليل وحل المشاكل تحت ظروف افتراضية. |
| **المواقف الصعبة** | مجموعة من المواقف الصعبة غير المتوقعة تهدف | تستخدم لقياس ردود فعل الفرد تجاه مواقف صعبة قد تتشابه مع ظروف العمل |

| الاستخدامات | نوع الأسئلة | نوع المقابلة |
| --- | --- | --- |
| الطبيعية، خاصة في الحالات التى تتطلب التعامل مع الجمهور أو حل مشاكل العاملين أو العمل لساعات طويلة. | إلى إثارة ردود فعل المرشح. | |

**المرحلة الخامسة: الكشف الطبي:**

وهي المرحلة النهائية للاختيار، وتهدف إلى التأكيد من صلاحية المرشح للوظيفة الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين، وذلك لوجود بعض الوظائف التي تتطلب التأكد من كفاءة الموظف، وبعد اجتياز الكشف الطبي يصدر قرار تعيين المرشح.

(عند الاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف الخالية يتم الاعتماد على معايير من أهمها: التعليم، والخبرة، والصفات الشخصية، والصفات البدنية، والمعرفة السابقة)، فعليك ـ عزيزي القارئ ـ إن كنت مديرًا أن تتأكد فيمن تعينهم أن يتحلوا بهذه الصفات، أما إن كنت تبحث عن وظيفة فأنت أمام المعايير التي يبحث عنها المدراء، فاجتهد في تحصيلها حتى تكون ناجحًا في حياتك.



# كيف تستقطب موظفين جدد لشركتك؟



(تتوقف جودة عملية استقطاب الموظفين إلى حد كبير على جودة المصدر الذي تعتمد عليه المنظمة في اختيار الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة، وتتعدد مصادر الاستقطاب التي يمكن أن تعتمد عليها المنظمة، غير أننا يمكن بصفة أساسية أن نقسم تلك المصادر إلى نوعين أساسين من المصادر هما: المصادر الداخلية والمصادر الخارجية للاستقطاب"، هذا عزيزي القارئ ما سنتناوله في هذا المقال، وإليك عناصر المقال:

1 - مصادر الاستقطاب.

2 - تقييم الاستقطاب.

**أولًا ـ مصادر الاستقطاب:**

يتوقف نجاح عملية الاستقطاب جزئيًّا على مدى التوافق بين مصادر الاستقطاب ونوعية الوظائف المراد شغلها، فعلى سبيل المثال، من المرجح أن تتم قراءة إعلان في جريدة متخصصة بالشأن الاقتصادي عن طلب أحد الهيئات والذي تبحث فيه الهيئة عن وظيفة محلل اقتصادي للعمل بإدارة البحوث بها، أما لو تم نشر هذا الإعلان في جريدة رياضية مثلًا فبالتأكيد لن يكون هذا من المناسب، وستجد الاستجابة ضعيفة لإعلانها.

وبصفة عامة يمكن التمييز بين نوعين من مصادر استقطاب العمالة؛ وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، وفيما يلي عرضًا موجزًا لهذه المصادر:

1. **المصادر الداخلية:**

(تتمثل المصادر الداخلية للاستقطاب أساسًا في العاملين الحاليين بالمنظمة، حيث يتم اجتذابهم للتحرك الأفقي بالنقل لوظائف أخرى على مستوى وظائفهم، سواءً كانوا في نفس إدارتهم وأقسامهم أو في إدارات وأقسام أخرى بالمنظمة، أو للتحرك الرأسي بالترقية لوظائف ذات مستوى أعلى من وظائفهم الحالية).

وقد يتم حصر الأفراد الذين ستوجه الجهود لاستقطابهم للتقدم للوظائف الشاغرة عن طريق مراجعة سجلات العاملين في المنظمة أو كشوف الأقدمية أو غير ذلك من المصادر، (المقصود بالمصادر الداخلية في الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، والتي يمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية، أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة)، **ومن أهم هذه المصادر ما يلي:**

أ. **الترقية:**

ويلجأ المدير إلى هذا الصدد في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية.

ب. **الإعلان الداخلي:**

تستخدم العديد من المنظمات لوحة الإعلانات الداخلية للإعلان عن الوظيفة الشاغرة في المنظمة.

ت. **عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:**

عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة، وغير المتوفرة بكثرة، خاصة في التخصصات التقنية أو الفنية الدقيقة.

2. **المصادر الخارجية:**

ويقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية وقد يقصد بها أيضًا سوق العمل، وذلك في الحالات التي لا تفي فيها المصادر الداخلية بحاجات المنظمة من العمالة، وفيما يلي عرضًا موجزًا لأهم المصادر الخارجية:

أ. **الإعلان:**

من الملاحظ أن هناك تركيزًا على الإعلان كمصدر توفير انتقائي للأفراد، ويتم ذلك من خلال أسلوبين أساسين، الأول: أنه يمكن نشر الإعلانات في الوسائل التي تُقرأ فقط بواسطة مجموعات مهنية معينة، على سبيل المثال مجلة للإدارة.

أما الأسلوب الثاني: فيتمثل في نشر إعلان في صحيفة عامة تحتوي على معلومات كثيرة عن المنظمة، والوظيفة، ومواصفات شغلها التي يمكن أن تفيد في عملية التصفية الذاتية.

**ب. مكاتب التوظيف:**

تساهم مكاتب التوظف على كافة أنواعها، سواءً كانت عامة أو خاصة، مساهمة إيجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة والمعروض منها، وعلى سبيل المثال تقوم بهذه المهمة مكاتب وزارات القوى العاملة أو وزارات التشغيل في عدد من الدول العربية.

**ت. المدارس والكليات:**

تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة، وكذلك الجامعات من المصادر المهمة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة علاقات وطيدة بالمدارس الفنية والمعاهد والجامعات بغرض جذب خريجيها للعمل بها.

**ث. توصيات العاملين الحاليين:**

وذلك عندما يُسأل العاملون الحاليون عن آرائهم ومقترحاتهم بخصوص عاملين جدد، فالموظف الحالي يكون على علم باحتياجات المنظمة من الأفراد، وفي نفس الوقت لديه فكرة عن الشخص الذي يريد تعيينه، وبالتالي يقوم بالتوفيق بين كلا الجانبين.

**ج. المتقدمين العرضيين:**

ونعني به الأسلوب الذي تشكل فيه طلبات التوظيف التي تقدم باليد أو البريد مصدرًا هامًا للأفراد، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم

التي يملؤها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم وعن مستوى تعليمهم، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم.

### ح. الوسائل الإلكترونية:

تستفيد العديد من المنظمات من التقدم غير المسبوق في مجال تكنولوجيا المعلومات وخاصة في مجال الاستقطاب، ويتميز هذا المصدر بسرعة الحصول على طلبات التوظيف، ففي الولايات المتحدة وحدها توجد نحو 160 مؤسسة تقوم ببيع قواعد معلومات عن كافة فئات الخبراء والتخصصات، وتساعد هذه الإدارة في الوصول إلى فئات العاملين المستهدفة في أقل وقت ممكن.

**وفيما يلي جدول مقارنة بين مزايا وعيوب كل من نوعي الاستقطاب الداخلي والخارجي:**

| | المميزات | العيوب |
|---|---|---|
| **المصادر الداخلية** | -تشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح، حيث يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب.<br>-التنبؤ بإمكانية النجاح في العمل الجديد، نظرًا لتوافر المعلومات عن الأداء.<br>-وسيلة جيدة لتنمية العلاقات مع العاملين.<br>-رفع الروح المعنوية للعاملين.<br>-انخفاض التكلفة بالمقارنة بالاستقطاب الخارجي.<br>-تنمية الولاء التنظيمى؛ بحيث يدرك العاملين الحاليين تقدير الإدارة لقدراتهم | -عدم إتاحته الفرصة لدفع دم جديد في المنظمة بمعنى استقطاب أفراد من خارج المنظمة ذوي خلفيات وخبرات ووجهات نظر أوسع، وخاصة إذا لم يتوافر بالمنظمة أفراد لهم خصائص وقدرات من النوع المطلوب.<br>-قد يؤدي إلى التأثير السلبى على معنويات أولئك الذين لم يقع عليهم الاختيار.<br>-استخدام المصادر الداخلية |

| | | |
|---|---|---|
| | وكفاءتهم وتفضيلهم لشغل الوظائف الأعلى الشاغرة بالمنظمة.<br>- الشعور بالأمن بدرجة أكبر مما يؤدي إلى تحفيز العاملين على زيادة وتحسين إنتاجيتهم لتأهيل أنفسهم للترقيات.<br>- معرفة ودراية العاملين الحاليين بظروف وأوضاع وسياسات المنظمة. | قد يتولد عنه الصراع والخلافات والمنافسة الضارة، ومن ثم التأثير على الأداء. |
| **المصادر الخارجية** | -إتاحة الفرصة لتغذية المنظمة بدم جديد وأفكار جديدة وخبرات متنوعة ووجهات نظر واسعة وخاصة في المواقف التى تتطلب قدرات ومواهب ومهارات إدارية أو فنية عالية غير متوافرة في العاملين الحاليين بالمنظمة.<br>-توفير فرص استقطاب أفراد ذوي كفاءة وخبرة، مما يقلل من جهود وتكلفة التدريب.<br>-استقطاب أفراد في حالة الرغبة في شغل وظائف مؤقته أو للمعاونة في مشروعات معينة أو للمساعدة في مواسم رواج الأعمال، وهو أمر يحقق للمنظمة درجة أكبر من المرونة في عملية التوظيف. | -احتمالية التسبب في هبوط معنويات العاملين بالمنظمة نتيجة تقييد ترقياتهم لوظائف أعلى وتفضيل ترشيح أفراد من خارج المنظمة لشغلها.<br>-عدم معايشة أفراد هذه المصادر الخارجية للاستقطاب لظروف وأوضاع المنظمة مما قد يقتضي وقتًا طويلًا نسبيًا لتحقيق توافقهم وتكيفهم مع المنظمة. |

وعليه ينصح الدكتور جمال الدين محمد المرسي: (أن على المنظمة أن توازن دائمًا بين مزايا وعيوب استخدام المصادر الداخلية والخارجية بالنسبة لكل نوعية من نوعيات الوظائف التي تبحث في شغلها).

### ثالثًا. تقييم عملية الاستقطاب:

(يتم الحكم على فاعلية برنامج الاستقطاب بصفة عامة؛ من خلال استخدام مجموعة متنوعة من المقاييس من بينها:

-عدد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

-عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم بالفعل.

-عدد حالات التعيين النهائي الناجحة والتي اجتازت فترة الاختبار.

وعلى الرغم من أن عدد الأفراد الذين يمكن جذبهم بالطرق المختلفة، وكذلك عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم بالفعل يعتبران بمثابة مؤشرات هامة للحكم على فعالية برنامج الاستقطاب وقياس كفاءته، إلا أن الاختبار الحقيقي لكفاءة البرنامج يكمن في استمرار هؤلاء الأفراد واستقرارهم بالوظائف التي تم اختيارهم من أجل شغلها).

(تسعى عملية الاستقطاب إلى اجتذاب عدد كافٍ من المرشحين الملائمين؛ بما يكفل اختيار أكثرهم مناسبة لشغل الوظائف في الوقت المناسب، وإذا نجحت المنظمة في أن تجتذب عناصر بشرية ذات كفاءة وفعالية، ولديهم قدرة على الأداء بدرجة ملائمة، ولديهم صورة واقعية عن حقيقة المنظمة وظروفها، ويرغبون في البقاء كأعضاء في المنظمة لفترة طويلة، ولديهم شعور بالرضا عن المنظمة وعن الأعمال التي يؤدونها حيث هي تناسب وتوافق حاجاتهم وقدراتهم واهتماماتهم، فإن ذلك كله يدل على نجاح وفعالية عملية الاستقطاب).

لهذا عزيزي القارئ إذا ما أردت أن تستقطب بعض العاملين لديك عليك أن تعتني جيدًا بمصادرك؛ فإنها ستساعدك لاستقطاب أفراد ذوي

كفاءة عالية تنهض بمؤسستك حتى تصل بها إلى النجاح، ولا يمنع ذلك أن تقيم عملية الاستقطاب حتى تستخلص أي المصادر التي تناسبك، وأخيرًا نتمنى لك حسن اختيار أفراد مؤسستك وذلك من خلال عملية الاختبار والتي سوف نتعرف عليها في المقال القادم بإذن الله.

**تنمية الموارد البشرية:**

يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

- ويعتبر التدريب الإداري في عصرنا الحاضر موضوعًا أساسيًا من موضوعات الإدارة نظرًا لما له من ارتباط مباشر بالكتابة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.
- وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة منها والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في الكتابات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول.
- ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوي الأداء والكفاءة الانتاجية.

**مفهوم التدريب:.**

'التدريب هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتها'.

- القدرة على أداء الوظيفة شيء مهم، ولقد كان هو الهدف من عملية الاختبار للموظف، ولكن لا يكفي إذ يجب أن نعرف كيف نؤدي هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية في إطار المناخ التنظيمي الموجود، أي أن امتلاك المعرفة النظرية والعملية شروط ضرورية للنجاح ولكنها غير كافية إذ لا بد أيضًا من توافر الرغبة في العمل، فالإنسان لا يعمل وحده وإنما يعمل مع آخرين ربما تتعارض أهدافهم أو أغراضهم، ولا بد أن يعرف كيف يعمل الجميع في إطار التعاون وروح الجماعة.

**أنواع التدريب:.**

'تتعدد أنواع التدريب وتختلف من كاتب إلى آخر، ولكن يمكن أن نقسم التدريب إلى أنواع حسب المكان الذي تم فيه، فهناك نوعان مهمان من التدريب، التدريب أثناء الخدمة [في مكان العمل] والتدريب خارج العمل'.

**أولاً: التدريب أثناء الخدمة:.**

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة - فكرة التلمذة المهنية - التي تعني أساسًا أن تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي.

ـ ولا يستطيع أحد أن ينكر أن أول واجبات الرئيس المباشر ما زالت تكمن في توجيه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل، وللسلوك الوظيفي الإيجابي، بل ويستمر هذا الدور ليس فقط في فترة التواؤم مع متطلبات الوظيفة ولكن أيضًا خلال الحياة الوظيفية للموظف، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعدًا للترقية لأعمال ذات مسئولية أكبر وأخطر من مسئولياته الحالية.

ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها:ـ

1. تضاء فترة تسمى 'فترة التجربة' تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تمامًا عن عمله.
2. الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات فيعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.
3. المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كاملة.
4. شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب عمل طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم. مع الرجوع إلى المدير المسؤول في حالة مواجهة صعوبات.

5. توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق سؤالين بين الحين والآخر عما يمكن فعله في بعض المواقف، ثم يبدأ يحيل إليه بعض الأمور ويراقبه فيها.

6. المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وأراء أفراد آخرين، ويحاول المتدرب المتمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه لكل الجوانب، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية وإن كان يعاني من عيوب اللجان المعروفة.

7. الوثائق والنشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية، ووظائف المنظمة وفرض الترقي، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.

ـ وبهذا يمكن أن تساهم إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع الرئيس المباشر لكل قسم في وضع أحسن الأساليب لتدريب الموظفين الجدد، أو القدامى المرشحين للترقية، أو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التنمية والتدريب المستمرين.

**ثانياً: التدريب الرسمي خارج العمل:**

ونقصد بالتدريب الرسمي أن يكون التدريب استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل إما في قسم مستقل تابع للمنشأة

نفسها، أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز تدريب الجامعات أو بعض الجهات أو المكاتب المتخصصة.

- ولهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب متنوعة منها: المحاضرات، والحلقات الدراسية، والمؤتمرات، والمناقشات الجامعية، والحوار المفتوح، ودراسة الحالة، وتمثيل الأدوار، وسلة القرارات، والمباريات الإدارية، والزيارات الميدانية.

- والمفاضلة بين أسلوب وآخر تركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، ومن أهم هذه الاعتبارات:

1. مدى ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.
2. طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.
3. إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.
4. نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب.
5. مدى ملاءمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.
6. درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.
7. عدد المشتركين في البرنامج التدريبي، فكلما كان عدد المشركين قليلاً كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.

**خطوات التدريب:.**

- وتتكون نظرية التدريب أو خطواتها من أربع مراحل منطقية ومتتابعة، وتبدأ هذه المراحل:

### 1. بتحديد الاحتياطات التدريبية:.

والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.
ينتقل الأمر بعد ذلك إلى:

### 2. تصميم لبرنامج التدريب:.

والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعنيات التدريبية مثل الأفلام، السبورة، الأقلام ... إلخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضًا تحديد ميزانية التدريب.

**ينتقل الأمر بعد ذلك إلى:.**

### 3. مرحلة تنفيذ برنامج التدريب:.

والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

وأخيراً وبعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

❖❖❖

# قائمة المراجع

## بالإضافة إلى كتب يمكن الاطلاع عليها


- 100 طريقة لتحفيز نفسك
- 100 فكرة للحصول على السعادة الحقيقية/ د.صلاح الراشد/مركز الراشد
- 100سر بسيط من اسرار السعداء .. ديفيد بيفن
- 20 قاعدة في استثمار الاخطاء
- 25 قصة نجاح
- 250 مهارة ذهنية – روبير هوفمان –
- 365 طريقة للنجاح /أنتوني روبنز - مترجم - الدار الدولية للاستثمارات الثقافية / مكتبة جرير -العبيكان
- http://www.ebf.org.eg
- www.ngoce.org
- الأب الغني والأب الفقير لروبرت تي.كيوساكي ، كاملا
- الابتزاز العاطفي / سوزان فورو ارد
- أبو شيخة، نادر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر، والتوزيع، عمان، ط1.
- احمد، علي العبيد، " التنظيم والأساليب أم التطوير التنظيمي "، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 39، 1983.
- إدارة الأولويات الأهم أولا / د.ستيفن كوفي / مكتبة جرير
- إدارة الغضب ، لجيل لندنفيلد
- إدارة الوقت بين التراث و المعاصرة
- إدارة تغيير الأفراد والأداء كيف؟ دوجلاس سميث.
- ادارت الوقت ابراهيم الفقي
- إداريات – مقال منشور في الموقع – باب إدارة وإقتصاد.
- إذا كنت مديرًا ناجحًا كيف تكون أكثر نجاحًا؟ ميشيل أرمسترونج.
- أساليب العصف الذهني حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- استاهل امتياز/ د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- استخدم ذاكرتك
- استراتيجيات الحياة / د فيليب سي .ماكجرو
- استشعر الخوف وقم بالعمل بطريقة ما / سوزان جيفرز
- أستطيع ان افعل اي شيء لو اني اعرف ما هو باربارا شير

- استيفظ وعيش
- أسئلة تصل بك إلى الهدف / أندرو فينالسون / مكتبة جرير
- إصلاح الفوضى فى عملك مايك نلسن كيف تحول الفوضى إلى نجاح
- اضغط الزر وانطلق، روبين سبكيولاند.
- آفاق بلا حدود / د. محمد التكريتي / مكتبة جرير - العبيكان
- افضل سنة في عمرك الآن / جيني اس.ديتزلر \
- إفهم غضبك كى تتغلب عليه
- اكتشف القائد الذي بداخلك / ديل كارنجي
- أنت وقواك الخفية
- أيقظ قواك الخفية ( لأنتوني روبينز )
- أيقظ قواك الخفية / أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- ايقظ قواك الخفية انتوني روبنز
- بامكانك قراءة لغة الوجوه
- البرمجة السلبية والإيجابية للذات
- البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللا محدود -د. ابراهيم الفقي
- البرمجة اللغوية العصبية. / للأستاذ الكبير ناصر محمد العبيد
- البرمجة اللغوية العصبيه في 21 يوماً ، لـ هاري ألدر و بيريل هيذر
- البرمجه اللغوية العصبية
- بناء العقل / ريتشارد ليفينتون / مكتبة جرير
- بوصلة الشخصية .. أسلوب جديد لفهم الناس
- تدريب العقل ( كيف تنمي قدراتك العقلية ) / د. هاري الدير / مترجم / مكتبة الشقري
- التربية الإيجابية من خلال إشباع الحاجات النفسية للطفل -د.مصطفي أبو سعد
- التسامح اعظم علاج على الإطلاق / تقديم / نيل دونالد والش
- التسامح أفضل علاج على الإطلاق / مكتبة جرير
- التســـامح جيرالد ج. جامبولسكي
- تطوير المنظمات، أحمد ماهر.
- تعلم أن تسترخي / سي ووكر / مكتبة العبيكان
- تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات/فتحي عبدالرحمن جروان/إصدار دار الفكر
- التعليم السريع
- التغيير... أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، دانا جاينس روبنسون وجيمس روبنسون.
- تقدم وأبق في المقدمة ديانا بوهر -ترجمة موسى يونس
- تلخيص العادات السبع للناس الأكثر فاعلية
- الثقة بالنفس

- جاذبيتك سر نجاحك، وفيه كثير اشياء مفيده ويعلم فن الكلام والاصغاء والتصرف مع الاخرين من مكتبة العبيكان
- جدد حياتك لـ الغزالي
- جراحة ذاتية لعقلك توم موناهان افتح عقلك من أجل تفكير أكثر إبداعا
- الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي... هو لإبن قيم الجوزية
- حب القراءة 99طريقة لجعل الأطفال يحبون القراءة ترجمه ابراهيم الغمري
- حبات المعرفة / محمد التكريتي
- حتى لا تكون كلاً .. طريقك إلى التفوق والنجاح
- حتي تكون اسعد الناس عائض القرني
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت(لبنان) دار النهضة العربية 2002
- الحقيقة الخفية لأمراض العصر
- حكايات كفاح
- حلـــــول / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- حمود، خضير كاظم، " إدارة الجودة الشاملة "، عمان، دار السيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- حياة بلا توتر
- الحياة تخطيط / د.ريك تشنر - د. ريك برينكمان / مكتبة جرير
- حياتك من الفشل إلى النجاح
- خطـــة العاطـــفة ريتشارد تشانج
- خطة العمل من: http://saaid.net
- الخطوات الذكية/سام سوسمان / المؤتمن للنشر/مكتبة جرير - العبيكان
- خوارق اللاشعور أو أسرار الشخصية الناجحة
- د.روبرت إنتوني – الأسرار الكاملة للثقة التامة بالنفس
- د.سعيد بن عبيد بن نمشة، رسالة دكتوراة 2007
- د.عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل 2007 (عمان)
- د.ياسين كاسب الخرشة ادارة مواردبشرية ، دار المسيرة2007 (عمان)
- د.يوسف حجيم الطائي ، إدارة الموارد البشرية نحو مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق 2006(عمان)
- دراسة القوى الداخلية في الذات الخير والشر لعبة الثنوية سلسلة الطريق إلى الحرية / ترجمة ريما علاء الدين
- دع القلق و ابدأ الحياة
- دع القلق و ابدا الحياة ل ديل كارنجي
- دليل إدارة الوقت الشامل جولي مورجنسترن

- الذاكرة السريعة / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الذاكرة من العقل إلى الجزيئات / لاري . آر . سكواير - إيرك آر. كاندل
- الذكاء وقوة الإرادة
- الرجال من المريخ و النساء من الزهرة للدكتور جون جراي / مكتبة جرير
- الرجال من المريخ والنساء من الزهره
- سبيلك إلى الشهرة والنجاح
- ستيفن كوفي – إدارة الأولويات
- سحر العقل ، مارتا هيات
- السر
- السلسلة السيكلوجية عرض وتلخيص : مجموعة من المختصين سلسلة من 12 جزء تقريبا ..
- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، عمان(الأردن) دار مجدلاوي 2004
- الشخصية المبدعة
- الشخصية المؤثرة
- شروق / د.نجيب الرفاعي / مركز مهارات
- الشفاء الذاتي / أندرو ويل / مكتبة جرير
- صائد الأفكار مارش فيشر كيف تصل إلى أعظم الأفكار، والأسرار الإبداعية في مجال العمل
- صناعة النجاح .. د. طارق سويدان
- ضاعف قدراتك على القراءة
- الطاقة البشرية والطريق الي القمة
- طاقتك الكامنة
- طاقتك الكامنة لسمير شيخاني
- طريقك الى قلوب الآخرين. .علا محجوووب
- العادات السبع ستيفن كوفي
- العادات السبع لأكثر الناس فعالية
- العادات السبع للناس ذوي الفعالية الفائقة/د.ستيفن كوفي/مكتبة جرير
- عالم الأرواح العجيب /السيد حسن الأبطحي
- العصامين الضغار
- علامتك الشخصية ديفيد ماكنالي وكارل سبيك
- علم الطاقات التسع إعداد د/يوسف البدر
- علم الفراسة والتشخيص / ليوسف البدر
- علم النفس في حياتنا اليومية سمير شيخاني
- عيوب الشخصية يوسف الأقصري - دار اللطائف

- فقه الإدارة – الإمام الشيرازي الراحل ( ر ).
- فكر تصبح غنياُ
- فكر تصبح غنيا / فيليكس جاكبسون / مركز التعريب و البرمجة / مكتبة العبيكان - جرير
- فلتضع لبنات مستقبلك براين ترايسي كيف تفهم المبادئ الإثني عشرة الحساسة حيال تحقيق نجاح بلا حدود
- فن الإختلاط بالناس جين مارتينت
- فن الالقاء لطارق السويدان
- فن التعامل مع الناس
- فن الحرب
- فوربس الشرق الأوسط
- الفوز بالسعادة
- قبعات التفكير الست
- قدرات غير محدودة /أنتوني روبنز - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- القراءة الذكية – د.ساجد العبدلي
- القراءة السريعة
- القرار طريقك إلى المثالية
- القوانين الطبيعية العشرة لإدارة الوقت والتعامل مع الحياة بنجاح هيرام و. سميث
- قوة التحكم في الذات
- قوة التحكم في الذات لإبراهيم الفقي
- قوة التحكم في الذات/ د إبرهيم الفقي
- قوة التركيز/ جاك كانفيلد/مارك فيكتوهانس /لس هوت/مترجم ايضا ضمن إصدارات مكتبة جرير
- قوة الحب و التسامح
- القوة الخفية / د. محمد التكريتي / دار المعارج
- قوة الكلمة / دورثي لدز - تعريب دكتور عبدالرحمن توفيق / سلسلة إصدارات بميك / مكتبة جرير - العبيكان
- قوة عقلك الباطن
- قوة عقلك الباطن/ د جوزيف ميرفي/مترجم من ضمن إصدارات مكتبة جرير .
- قوة عقلك الباطن، لـ د. جوزيف ميرفي
- كتاب شوربة دجاج للحياة لـ جاك كانفيلد& مارك هانسن
- كتاب كيف تخطط لحياتك)/للدكتور صلاح الراشد، الكتاب يباع في فروع مركز الراشد البارادايم و التنمية البشرية / ناصر العبيد
- كتاب نداءات الاستيقاظ.. .. لـ جوان لوندن هو عباره عن دفعة مشجعة للنهوض بعد الفشل..

- كن ايجابيا تفاعل مع الحياة
- كيف أصبحوا عظماء
- كيف تتخلص من القلق وتبدا حياتك - ديل كارينجي
- كيف تتخلص من المجهود البدني
- كيف تتقن فن البيع
- كيف تجتاز المقابلات الشخصية
- كيف تجذب الناس كالمغناطيس – ليل لاوندس
- كيف تجعل الناس تحبك في 90 ثانية أو أقل/ نيكولاس بوثمان - مترجم / مكتبة جرير - العبيكان
- كيف تحدد أهدافك؟
- كيف تحصل على ما تريد و تحب ما لديك للدكتور جون جراي /مكتبة جرير
- كيف تحفز الاخرين
- كيف تحقق النجاح والشخصية الجذابة
- كيف تختار الأصدقاء وتؤثر في الناس
- كيف تخطط لحياتك ...للدكتور صلاح صالح الراشد
- كيف تخطط لحياتك كاملا
- كيف تخطط لحياتك ملخص
- كيف تدرس وتتفوق ؟ طلعت همام
- كيف تشجع نفسك علي خسارة الوزن
- كيف تصبح عبقريا اختبارات
- كيف تصبح نجما اجتماعيا_ د . ابراهيم الفقي
- كيف تضاعف ذكاءك ، لسكوت وات
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية / جين ستاين
- كيف تضاعف قدراتك الذهنية؟ جين ماري ستاين
- كيف تقدم نفسك كمحترف
- كيف تقول لا دون أن تشعر بالذنب / باتي برايتمان -كوني هاتش / مكتبة جرير
- كيف تقوى ذاكرتك
- كيف تكتب افضل التقارير و المراسلات
- كيف تكون قائدا ناجحا ومبدعا ، ديل كارنيجي
- كيف تنجح فى الثانوية العامة
- لا تحـــزن للدكتور عائض القرني
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم
- لا تكن لطيفا أكثر من اللازم / ديوك روبنسون / مكتبة جرير

- لا تهتم بصغائر الامور فكل الامور صغائر"
- ليليان جلاس – أعرف ما تفكر فيه
- ما وراء العقل احمد محمد عيسوى
- مائة سر بسيط من أسرار السعداء / ديفد نيفن / مكتبة العبيكان
- مائة سر بسيط من اسرار السعداء ديفيد نيفين
- مائه طريقه لتحفيز نفسك، كيف تكون الشخص الذي تريد للكاتب ستيف تشاندلر
- مباديء الإبداع للدكتور طارق السويدان...والدكتور محمد العدلوني...
- مبدأ 80 /20 / ريتشارد كوتش / مكتبة جرير
- المخ المعجزة / جين كاربر
- المدرب الفعّال / حسين محمد حسنين - دار مجدلاوي
- المفاتيح العشرة للنجاح / د .إبراهيم الفقي / مكتبة جرير - العبيكان
- المفاتيح العشره للنجاح
- مفاتيح الغضب / سيبل ايفانز
- مفتاح نجاحك في الحياة ..الحديث الجذاب دنيا زكريا الفقي
- مقال لأحمد بن عبد المحسن العساف في: http://saaid.net
- مقولات فى النجاح .. مقولة لكل يوم فى العام
- من الذي حرك قطعة الجبن الخاصة بي لسبنسر جونسون
- من علم النفس القرآني د.عدنان الشريف
- منهجية التغيير في المنظمات، د. طارق السويدان.
- المؤتمر السنوي الأول... استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، سعيد ياسين عامر.
- النجاح الحقيقى .. كين شيلتون
- نصائح من صديق
- يمكنك ان تفعلها بول حنا

